



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

INTERNACIONALIZAR EM PARCERIA NO SETOR DO AZEITE

Miguel Nuno Martins da Costa Barbosa

Dissertação apresentada no Instituto Superior de
Gestão para obtenção do Grau de Mestre em
Estratégia de Investimento e Internacionalização

Orientador:
Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho
Professor Associado –

Lisboa

2015

Resumo

Num contexto internacional de reconhecimento dos benefícios para a saúde da dieta mediterrânea e, principalmente, de um dos seus principais componentes, o azeite, Portugal duplicou a sua produção nos últimos 10 anos, tornando-se autossuficiente a partir de 2013.

A aposta no aumento da produtividade e modernização de toda a cadeia de valor do azeite, desde a oliveira até aos lagares, conduziu igualmente a uma melhoria da qualidade, através da redução da acidez média produzida.

Com produto em quantidade e em qualidade disponível no mercado português, estagnado em termos de consumo, o presente projeto pretende sugerir um modelo de uma associação de produtores, integrando vários agentes económicos, através de empresa veículo, para abordar os mercados internacionais. O foco da análise recai, numa fase inicial, sobre o mercado brasileiro, devido ao prémio de preço obtido pelo azeite português, e o mercado chinês devido ao seu potencial de crescimento.

Num mundo marcado pela globalização e crescente concorrência, a estratégia de construção de parcerias entre empresas permite melhorar a competitividade dos participantes bem como o acesso a recursos que, de forma individual, não seria possível, nomeadamente, conhecimento, mercados e financiamento.

A estrutura empresarial em Portugal, assente em PME's - Pequenas e Médias Empresas tem, no passado, dificultado as parcerias devido a sentimentos de desconfiança entre as entidades envolvidas. No entanto, e usando uma expressão de John F. Kennedy, "Em chinês, crise escreve-se através da conjugação dos símbolos de perigo e oportunidade", verifica-se que os exemplos de parcerias entre empresas do mesmo setor para abordagem aos mercados internacionais são cada vez mais frequentes. Verificando-se que tal ainda não existe no setor do azeite, procura-se com o presente estudo propor um modelo de internacionalização em parceria para as PME's portuguesas dessa fileira.

A internacionalização em parceria proposta permite a partilha de riscos, o alargamento da gama de produtos e o fortalecimento da posição competitiva nos mercados externos, sem colocar em risco a independência das entidades participantes. O modelo propõe a criação de uma estrutura exclusivamente dedicada à exportação e que, através do desenvolvimento de uma marca unificada, permita a obtenção de ganhos de escala, competitividade e notoriedade.

As projeções apontam para uma necessidade de investimento inicial de 150 mil de euros, com o retorno do investimento a iniciar-se a partir do 4º ano. No entanto a criação de uma marca internacional não se consegue apenas com este volume de investimento, pelo que o período de projeções aqui apresentado deve ser assumido como destinado a validar o modelo proposto.

Palavras-chave: Azeite, Internacionalização, Parcerias, Brasil, China

Abstract

In an international context, where the health benefits of the Mediterranean diet in general and of olive oil in particular, are recognized in a growing number of countries, Portugal has seen its production of olive oil double in the past 10 years and becoming self-sufficient after 2013.

The increased productivity and modernization of the whole olive oil value chain, from the olive tree to the mill, has also led to a quality increase through a reduction in the product acidity.

With more and better olive oil available in the Portuguese market, where consumption has stalled, this project aims to suggest a producer's association model, capable of encompassing various economic agents in a single company, in a partnership directed to the international markets. The initial markets to be addressed are the Brazilian, due to the price premium obtained by Portuguese olive oil and Chinese market due to the growth potential

In a world defined by globalization and increased competition, companies' partnerships allow for an increased competitiveness as well as access to resources unavailable to individual companies namely knowledge, markets and finance.

Portugal's business structure, composed mainly of SMEs – Small and Medium Enterprises has, in the past, hampered partnerships due to trust problems. However, the words of John F. Kennedy, in Indianapolis, on the 12th April 1959 "When written in Chinese, the word crisis is composed of two characters. One represents danger and the other represents opportunity", have been taken in by Portuguese companies, as the partnership for international markets have been growing. As this is still not the case in the olive oil sector, this study proposes a model of internationalization in partnership for SMEs in this sector.

The internationalization partnership here proposed allows for risk sharing, increased product range and a better competitive position in the international markets without compromising the independence of the individual entities. The model proposes the setup of a structure dedicated exclusively to exports and the development of a single unified brand that allows for economies of scale as well as increased competitiveness and brand reputation.

The financial projections point out to an initial investment of 150 thousand euros, with a return on investment starting on the fourth year. However, an international brand cannot be established with only this investment so the period here presented should be seen as a way to test the business model proposed.

Key Words: Olive Oil, Internationalization, Partnerships, Brazil, China

Agradecimentos

Os agradecimentos vão em primeiro lugar para a minha família e em particular para os meus filhos, pela paciência em suportar este período de menor disponibilidade para as atividades familiares.

Em seguida um enorme agradecimento ao Professor Rui Moreira de Carvalho, nos seus vários papéis, desde amigo, a colega professor, a orientador, mas principalmente a impulsionador e desafiador e sem o qual este documento não veria a luz do dia.

Igualmente a outros amigos que, de uma forma mais anónima, contribuíram com o seu saber e experiência, muitas vezes ao longo de anos, para o meu conhecimento atual e que se encontra refletido neste projeto. De uma forma mais direta os meus agradecimentos à Manuela e ao Carlos pelas suas contribuições.

Na mesma linha fica igualmente o agradecimento à professora Maria Sofia por ter conseguido que alunos de ciências se viessem a interessar por realidades diferentes.

Abreviaturas

COI – Comité Oleico Internacional

DOP – Denominação de Origem Protegida

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

EDIA - Empresa de Desenvolvimento e Infraestruturas do Alqueva

EFMA – Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva

GEE – Gabinete de Estratégia e Estudos, Ministério da Economia

GPP – Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral do Ministério da Agricultura e do Mar

HDL – “*High-density lipoprotein*” (bom colesterol)

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

INE – Instituto Nacional de Estatística

IOC – *International Olive Council*

ISA – Instituto Superior de Agronomia

LDL – “*Low density lipoprotein*” (mau colesterol)

MAM – Ministério da Agricultura e do Mar

PortugalFoods – Pólo de Competitividade e Tecnologia Agroalimentar

PRODER – Programa de Desenvolvimento Rural

RBV – *Resource-Based View*

TCT – Teoria dos Custos de Transação (*Transaction Cost Theory*)

VAB – Valor Acrescentado Bruto

Índice

| | |
|--|------|
| Resumo | II |
| Abstract | III |
| Agradecimentos | IV |
| Abreviaturas | V |
| Índice | VI |
| Índice de figuras | VIII |
| Índice de tabelas | X |
| 1. Enquadramento | 1 |
| 1.1. Introdução | 1 |
| 1.2. Classificação dos diferentes tipos de azeite | 4 |
| 1.2. Azeites DOP – Denominação de Origem Protegida. | 5 |
| 2. Revisão da literatura | 9 |
| 2.1. Porquê Internacionalizar? | 12 |
| 2.2. A escolha da localização da internacionalização | 14 |
| 2.3. Modalidades de internacionalização | 16 |
| 2.4. IDE – Investimento Direto Estrangeiro | 18 |
| 2.5. Teorias de internacionalização | 19 |
| 3. O mercado do azeite | 27 |
| 3.1. Portugal | 27 |
| 3.2. O mercado Internacional | 33 |
| 4. A Problemática | 38 |
| 4.1. Concorrência – Grupo Sovena e Gallo Worldwide | 38 |
| 4.2. Seleção dos mercados Internacionais | 40 |
| 4.3. O Modelo Make or Buy | 42 |
| 5. Modelo financeiro | 44 |
| 5.1. Modelo de Negócio | 44 |
| 5.2. O mercado brasileiro de azeite | 47 |

| | | |
|------|---|----|
| 5.3. | O mercado chinês de azeite | 51 |
| 5.4. | Análise SWOT | 55 |
| 5.5. | A presença em feiras internacionais | 57 |
| 5.6. | Programas de incentivos | 61 |
| 5.7. | Projeções financeiras | 63 |
| 6. | Conclusões | 66 |
| 7. | Referências Bibliográficas | 68 |
| 8. | WebGrafia | 74 |
| 9. | Anexos | 75 |
| 9.1. | Portugal – IDE - Investimento Direto Estrangeiro | 75 |
| 9.2. | China – Principais importadores de azeite | 80 |
| 9.3. | Portugal – Principais exportadores e importadores de azeite | 82 |
| 9.4. | Processo produtivo detalhado | 85 |
| 9.5. | Projeções financeiras – Principais pressupostos | 86 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Distribuição geográfica dos Azeites DOP | 6 |
| Figura 2 - Características dos vários Azeites DOP | 7 |
| Figura 3 - Comparação do crescimento do PIB e do Comércio mundial | 10 |
| Figura 4 - Exportações de bens e serviços em % do PIB, por país..... | 11 |
| Figura 5 - Taxa de crescimento das exportações a preços correntes (2012-2013) | 11 |
| Figura 6 - Motivações de Internacionalização..... | 12 |
| Figura 7 - Processo de decisão para a Internacionalização | 14 |
| Figura 8 - Dinâmica dos processos de internacionalização..... | 21 |
| Figura 9 - Modelo conceptual de internacionalização de empresas..... | 26 |
| Figura 10 - Contribuição do setor do azeite para as exportações | 31 |
| Figura 11 - Produção e mão e obra na agricultura e na pesca em Portugal - 1986-2008..... | 32 |
| Figura 12 - Densidade de oliveiras por ha por região, em 2009..... | 33 |
| Figura 13 - Evolução do consumo mundial de azeite | 34 |
| Figura 14 - Consumo de azeite nos países membros do IOC | 35 |
| Figura 15 - Consumo <i>per capita</i> de azeite nos países da UE em 2013 (kg) | 35 |
| Figura 16 - Consumo total (k.ton) e <i>per capita</i> (2013, kg/hab), recentes membros do IOC..... | 36 |
| Figura 17 - Consumo total (k.ton) e <i>per capita</i> (2013, kg/hab), países não membros do IOC ... | 36 |
| Figura 18 - Evolução recente dos preços do azeite virgem extra..... | 37 |
| Figura 19 - Importações de azeite pelos EUA, por país de origem | 41 |
| Figura 20 - Importações de azeite pelos EUA, embalado e a granel | 41 |
| Figura 21 - Importações de azeite pelos EUA, embalado e a granel, por país de origem | 42 |
| Figura 22 - Brasil - Evolução das importações de azeite..... | 48 |
| Figura 23 - Brasil - Importações de azeite, por país de origem | 49 |
| Figura 24 - Brasil - Preço médio do azeite (R\$/Kg) | 49 |
| Figura 25 - Brasil - Preço médio do azeite (R\$/Kg), por marca | 50 |
| Figura 26 - Brasil - Quotas de mercado por marca..... | 50 |
| Figura 27 - Principais marcas de azeite por região, no Brasil | 51 |
| Figura 28 - China - Principais marcas de azeite | 52 |

| | |
|--|----|
| Figura 29 - Área plantada de oliveira nos países do Mercosul | 57 |
| Figura 30 - Proposta de planeamento da participação numa feira | 59 |
| Figura 31 - Projeções - Demonstração de Resultados | 64 |
| Figura 32 - Projeções - Balanço | 65 |
| Figura 33 - IDE - Portugal – Comparativo com EU27 | 75 |
| Figura 34 - Portugal - IDE | 75 |
| Figura 35 - Portugal - Investimento no exterior | 76 |
| Figura 36 - Portugal - IDE | 76 |
| Figura 37 - Peso do IDE na economia de cada país em % do PIB - Inflow | 77 |
| Figura 38 - Peso do IDE na economia de cada país em % do PIB - Outflow | 77 |
| Figura 39 - Grau de Abertura das Economias - 2013 | 78 |
| Figura 40 - Variação do Grau de Abertura das Economias – 2009 / 2013 | 79 |
| Figura 41 - China – Principais importadores de azeite | 80 |
| Figura 42 - Portugal – Principais exportadores e importadores de azeite | 82 |
| Figura 43 - Processo produtivo detalhado, da oliveira ao embalamento | 85 |
| Figura 44 – Brasil - Simulador do Tratamento Tributário e Administrativo das Importações | 87 |

Índice de tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Benefícios, riscos e custos das diferentes modalidades de transação | 17 |
| Tabela 2 - Teorias do Comércio Internacional e do Investimento Direto Estrangeiro | 20 |
| Tabela 3 - Diferentes modelos de internacionalização relacionados com a inovação | 22 |
| Tabela 4 - Portugal - Número de lagares ativos | 27 |
| Tabela 5 - Portugal - Lagares ativos por região | 27 |
| Tabela 6 - Portugal - Produção de azeite por região | 28 |
| Tabela 7 - Portugal - Crescimento da produção de azeite - 2004-2013 - por região | 28 |
| Tabela 8 - Portugal - Produção média por lagar de azeite (hl) por região geográfica..... | 28 |
| Tabela 9 - Portugal - Crescimento da produção média - 2004-2013 - por região geográfica | 29 |
| Tabela 10 - Portugal - Percentagem de azeite produzido por grau de acidez | 29 |
| Tabela 11 - Portugal - Produção, consumo exportação de azeite..... | 30 |
| Tabela 12 - Evolução da produção mundial de azeite, por países | 33 |
| Tabela 13 - Importações de azeite por país..... | 40 |
| Tabela 14 - China - Importações de azeite | 51 |

1. Enquadramento

1.1. Introdução

A origem da oliveira, ainda que num estado selvagem e não cultivado, não é consensual, perdendo-se no tempo, encontrando-se vestígios em escavações da idade do bronze, sendo assumido que a sua origem remonta ao milénio XII AC (Santos, 2011).

O cultivo da oliveira terá sido iniciado na Ásia Menor há cerca de 6.000 anos atrás. A sua introdução na zona do mediterrâneo oriental iniciou-se no séc. XVI AC, tendo a expansão ao longo dos restantes países do Mediterrâneo tido origem após o séc. VI AC, muito por força dos romanos e acompanhando a sua expansão.

Com a descoberta do continente Americano em 1492, o cultivo da oliveira alastrou para além da bacia Mediterrânica, iniciando-se no México, por volta de 1560, expandindo posteriormente para o Peru, EUA (Califórnia), Chile e Argentina (Teramoto, 2013) e (IOC, 2015).

Em Portugal, os vestígios da cultura da oliveira datam do "Código Visigótico" de 506 d.C., que punia quem arrancasse uma oliveira alheia, assumindo assim os Visigodos e os Romanos a responsabilidade pelo início da introdução do cultivo da oliveira (Santos, 2012). No entanto foram os Árabes, quando conquistaram a Península Ibérica no século XVII, os grandes impulsionadores do cultivo e exploração da olivicultura do país, aperfeiçoando tanto técnicas de produção como de extração de azeite. A palavra azeite tem a sua origem no vocabulário árabe; *az-zait* significa sumo de azeitona, o que demonstra uma vez mais a influência ancestral do povo árabe na olivicultura.

Já em 1170 o número de oliveiras era registado nos forais atribuídos por D. Afonso Henriques, nas zonas de Lisboa, Almada, Palmela e Alcácer do Sal (Santos, 2012).

Em 1555, o consumo do azeite aumentou significativamente com a sua introdução na iluminação, pelo que a olivicultura se generalizou e Portugal começou a vender azeite em quantidade para mercados do Norte da Europa e para as colónias, em especial para a Índia. Assim, pode dizer-se que o azeite sempre teve um papel importante na economia do país, estando desde cedo presente na vida dos portugueses. Por esta razão, é um sector no qual se tem investido bastante em novas plantações, modernização das plantações mais antigas e melhoria contínua dos processos de colheita e extração. Encontramos no sector olivícola em Portugal uma mistura da cultura milenar com a inovação tecnológica, o que nos permite produzir mais e melhor mas mantendo a tradição (Casa do Azeite, 2015).

Na sequência da expansão ultramarina, o Brasil chegou a ter uma pequena produção de azeite, tendo a família real ordenado o corte das árvores com receio de que o produto da colónia viesse a concorrer com o da metrópole (Teramoto, 2013).

Em 1572 são publicadas as “Regras para operadores de prensas de azeite”, no âmbito das regras para operadores mecânicos na cidade de Lisboa, onde os candidatos só obtinham licença para operar após a realização de um rigoroso exame, garantindo assim a qualidade do azeite produzido. O azeite português manteve o seu reconhecimento pela qualidade, ao ponto de receber um prémio na exposição universal de Paris de 1889 (Santos, 2012).

A Oliveira é, tradicionalmente, uma árvore de crescimento lento, que produz azeitona a partir do quarto ano de vida, atingindo a maturidade produtiva aos 10 anos e continuando a produzir durante décadas. É uma árvore de porte médio, muito resistente ao frio e à falta de água, sendo abundante na bacia do Mediterrâneo preferindo invernos frios e húmidos e verões quentes e secos. Uma árvore madura produz em média 40-60 kg de azeitonas equivalente a 6/10 ltr azeite. A colheita acontece durante a estação fria, entre Outubro e Fevereiro, podendo ser:

- Manual – Forma tradicional de apanha, estando os homens em escadotes e as mulheres no chão a esticar os panos onde vão cair as azeitonas
- Varejamento – Bater nas árvores com uma vara fazendo as azeitonas cair
- Vibração Mecânica – Método mais recente onde as azeitonas são colhidas mecanicamente, através de vibrações de tronco ou ramos.

Esta forma de agricultura mais tradicional tem vindo a ser complementada com outras formas mais recentes nomeadamente (Santos, 2012) e (Sovena, 2015):

- Olivais Intensivos – Densidades de plantação da ordem das 300 árvores por hectare (espaçamentos de 7x5m ou 6x5m), modernos sistemas de irrigação nomeadamente a rega gota-a-gota, e também adubações mais racionais
- Olivais Super-Intensivos ou olivais em sebe – Surgem no final do século XX, baseados na plantação da vinha, com densidades de plantação que superam as 1.700 oliveiras por hectare (espaçamentos de 3.75x1.35m), podendo mesmo chegar às 2.000. Apesar de exigir um investimento bastante superior, possibilita uma entrada em produção mais precoce e também produtividades por hectare mais elevadas. Por outro lado, a colheita é integralmente mecânica, possibilitando uma eficácia e performance superior a 5 ha/dia, aumentando a eficiência e consequentemente reduzindo os seus custos.

Relativamente às produções, um olival super-intensivo terá a sua primeira colheita no 3º ano após a plantação e pode atingir produções médias anuais na ordem dos 10.000 a 12.000 kg/ha a partir do 5º ano, ano cruzeiro. Quanto ao olival intensivo, inicia também a sua produção ao 3º ano, embora com uma produção por hectare bastante inferior, chegando a produções médias na ordem dos 8.500 a 10.000 kg/ha a partir do 7º ou 8º ano de produção (Sovena, 2015).

Após a colheita segue-se o processo de extração, é composto por 5 fases:

1. A primeira fase é a trituração das azeitonas
2. Na segunda fase a pasta de azeitonas que resultou da moenda é batida nas máquinas que se denominam de "termo-batedeiras", a um ritmo lento e a uma temperatura morna, normalmente inferior a 30º, com o intuito de favorecer a separação das partículas de azeite. Todos estes cuidados têm como objetivo a máxima preservação dos aromas do azeite
3. Na terceira fase, o azeite é separado da pasta por centrifugação em máquinas a que se dá o nome de "Decanters" onde, acima das 2.000 rotações por minuto, se separa o azeite dos outros constituintes da azeitona: o bagaço e o caroço. O bagaço é posteriormente preparado para a extração do óleo de bagaço de azeitona
4. A quarta fase é a da remoção dos sedimentos naturais do azeite nas centrifugadoras verticais, retirando sedimentos e humidade, que poderiam alterar o sabor do azeite
5. Finalmente a quinta e última fase, a decantação do azeite. Nesta fase o azeite fica a decantar em depósitos, sendo posteriormente transferido definitivamente para depósitos de aço inoxidável concebidos para o efeito, podendo ficar guardado durante o ano (Gallooliveoil, 2015). Em anexo encontra-se este processo de forma mais detalhada.

É importante que os lagares estejam localizados junto aos olivais, reduzindo o tempo decorrido entre a apanha das azeitonas e a extração do azeite, prevenindo que as azeitonas sejam esmagadas, oxidem ou fermentem, garantindo desta forma a qualidade e a preservação da riqueza organolética do azeite.

Portugal tem cerca de 30 variedades de oliveira autóctones, adaptadas ao seu clima, sendo as mais representativas a 'Cobrançosa', a 'Cordovil', a 'Galega' e a 'Verdeal' (IOC, 2015) e (Santos, 2012):

- **Cobrançosa** – Presente principalmente em Trás-os-Montes, possibilita uma produtividade alta com produções regulares e um rendimento em azeite elevado. O seu azeite é equilibrado, medianamente frutado, subtilmente amargo e picante quando as azeitonas são colhidas mais verdes. Quando os frutos são colhidos mais maduros o azeite torna-se mais doce e suave. Tem notas acentuadas a erva verde, maçã verde e amêndoa
- **Cordovil** – Presente principalmente no Alentejo ('cordovil de Serpa') e na Beira Interior ('cordovil de Castelo Branco'), possibilita uma produtividade alta, produções alternantes (oposto a produção regular) com um rendimento em azeite médio. Tem aptidão dupla sendo utilizada tanto na produção de azeite como na produção de azeitona de mesa. O seu azeite é muito frutado com acentuado verde folha e medianamente amargo e picante
- **Galega** – Corresponde a mais de 80% do olival tradicional português estando presente nas Beiras, Alentejo e Algarve. Possibilita uma produtividade elevada com produções alternantes com um rendimento baixo de azeite. Tem aptidão dupla sendo utilizada tanto na produção de azeite como na produção de azeitona de mesa. O seu azeite é suave, doce, com frutado ligeiro e notas suaves de verde folha e marcadas de maçã madura e de frutos secos, pouco amargo e pouco picante

- **Verdeal** – Presente principalmente no Alentejo e em Trás-os-Montes possibilita uma produtividade alta, com produções regulares e um rendimento em azeite médio-alto. O seu azeite tem um frutado persistente, com verde folha e sabor bastante amargo e picante.

1.2. Classificação dos diferentes tipos de azeite

Revela-se igualmente importante perceber que, de acordo com o Regulamento (CE) nº 865/2004 do Conselho de 29 de Abril de 2004, as designações e definições dos azeites são as que se seguem (Casa do Azeite, 2015):

- **Azeites Virgens** – Azeites obtidos a partir do fruto da oliveira unicamente por processos mecânicos ou outros processos físicos, em condições que não alterem o azeite e que não tenham sofrido outros tratamentos além da lavagem, da decantação, da centrifugação e da filtração, com exclusão dos azeites obtidos com solventes, com adjuvantes de ação química ou bioquímica e sem qualquer mistura com óleos de outra natureza
- Dentro desta categoria os azeites virgens são ainda classificados e denominados do seguinte modo:
 - **Azeite virgem extra** – Azeite virgem com uma acidez livre, expressa em ácido oleico, não superior a 0,8g por 100g
 - **Azeite virgem** – Azeite virgem com uma acidez livre, expressa em ácido oleico, não superior a 2g por 100g
 - **Azeite lampante** – Azeite virgem com uma acidez livre, expressa em ácido oleico, superior a 2g por 100g
- **Azeite refinado** – Azeite obtido por refinação de azeite virgem, com uma acidez livre expressa em ácido oleico não superior a 0,3g por 100g
- **Azeite** – Composto por azeite refinado e azeite virgem - Azeite obtido por loteamento de azeite refinado e de azeite virgem, com exclusão do azeite lampante, com uma acidez livre, expressa em ácido oleico, não superior a 1g por 100g

A legislação refere-se também ao **Bagaço de azeitona**, um subproduto obtido da extração de azeite, que inclui a água de constituição da azeitona e de lavagem e uma parte variável de produto sólido (epiderme, polpa e caroço de azeitona) e que não será objeto de estudo no presente documento.

Como a acidez não influencia o sabor - é um padrão 100% químico que determina a qualidade, é efetuada uma análise sensorial (olfato e paladar), procurando detetar os 4 principais atributos organoléticos: frutado, amargo, picante e “doce” (Galooliveoil, 2015):

1. **Frutado** – Sabor característico que lembra simultaneamente o cheiro e o sabor a: Azeitona (madura ou verde); Fruta (maçã, pera, banana, tomate, pimento, alfarroba, tropicais); Frutos vermelhos (amora, framboesa, groselha, morango, mirtilo); Frutos secos (noz, amêndoa, avelã, pinhão) e folha de oliveira ou erva fresca. O frutado pode ser verde ou maduro consoante o grau de maturação das azeitonas
2. **Amargo** – Gosto característico do azeite obtido de azeitonas verdes. Pode ser mais ou menos agradável em função da sua intensidade
3. **Picante** – Sensação tátil de picadas, detetada principalmente na garganta características dos azeites produzidos no início da campanha, a partir de azeitonas ainda verdes
4. **Doce** – Sabor agradável do azeite não relacionado com a adição de açúcar. Azeites doces são azeites suaves e aveludados.

1.2 Azeites DOP – Denominação de Origem Protegida.

Adicionalmente à classificação internacional acima referida, Portugal, à semelhança do mercado dos vinhos, criou igualmente os Azeites DOP – Denominação de Origem Protegida (Santos, 2012).

Figura 2 - Características dos vários Azeites DOP

| DOP – Azeites de Trás-os-Montes | |
|--|---|
| Variedades | Características dos Azeites |
| Verdeal, Madural Cobrançosa e Negrinha do Freixo | Azeites equilibrados, com cheiro e sabor a fruto fresco por vezes amendoado. Notável sensação verde, amargo e picante. |
| DOP – Azeites da Beira Interior (Azeites da Beira Baixa e da Beira Alta) | |
| Variedades | Características dos Azeites |
| Galega, Cobrançosa, Carrasquenha e Outras | Azeites de cor amarela clara a levemente esverdeada. Sabor a fruto fresco. Bastante suaves. |
| DOP – Azeites do Ribatejo | |
| Variedades | Características dos Azeites |
| Galega, Cobrançosa e Outras | Azeites ligeiramente espessos, frutados, com cor amarela ouro, por vezes ligeiramente esverdeados. Sabor marcadamente doce e suave |
| DOP – Azeites do Norte Alentejano | |
| Variedades | Características dos Azeites |
| Galega, Blanqueta, Cobrançosa, Azeiteira, Carrasquenha e Redondil | Azeites de baixa a muito baixa acidez, ligeiramente espessos, frutados, com cor amarelo ouro por vezes esverdeada, aroma e sabor suave. |
| DOP – Azeites do Alentejo Interior | |
| Variedades | Características dos Azeites |
| Galega, Cordovil de Serpa, Cobrançosa e Outras | Azeite com cor amarela dourada ou esverdeada, aroma frutado suave de azeitona madura e/ou verde e outros frutos nomeadamente maçã, figo. Grande sensação de doce. |
| DOP – Azeites de Moura | |
| Variedades | Características dos Azeites |
| Verdeal, Cordovil e Galega | Azeites de baixa a muito baixa acidez, cor amarela esverdeada com aroma e sabor frutado. Amargo e picante. |

Fonte: Adaptado de Santos, 2011 e Casa do Azeite, 2015

Assim, num contexto global de acrescida competitividade existe um valor associado à flexibilidade (Bukley e Casson, 1998) que eleva a tendência para novas formas organizacionais e, em particular, cooperativas (Carvalho, 2008).

Importa, pois, analisar qual o melhor modelo para o sempre difícil processo de internacionalização. Nesse sentido foram sugeridas como ponto de partida para ao núcleo da tarefa de investigação (Carvalho, 2008, 72) a “definição de um modelo de uma associação de produtores, integrando vários agentes económicos, através de empresa veículo, para abordar os mercados internacionais”.

Tendo em conta as características únicas do azeite português, muito baseado em variedades autóctones, seria interessante propiciar aos pequenos produtores um modelo de internacionalização para as Pequenas e Médias Empresas da fileira do azeite bem como uma indicação de quais os principais mercados internacionais a abordar.

Deve ser referido que a definição das questões de pesquisa se revelou uma tarefa iterativa, onde foi particularmente importante a aceitação tácita da relevância da gestão do tempo. Yin (1994) considera que “a definição das questões a investigar é o passo mais importante num estudo de investigação”, enquanto Parlett e Hamilton (1976) denominam de “focalização progressiva” o processo evolutivo de formulação das questões, à medida que o problema se clarifica para o investigador (Carvalho, 2008, 75).

2. Revisão da literatura

O presente projeto abrange um conjunto variado de temas, tendo por base a internacionalização.

A utilização pela primeira vez do termo globalização é atribuída a Theodore Levitt, num artigo intitulado “The Globalization of Markets”, na Harvard Business Review, de maio de 1983 (Levit, 1983).

Apesar das dúvidas e dos problemas que a globalização tem gerado, a mesma revela-se inexorável possibilitando uma maior integração das economias mundiais, e sendo um dos principais fenómenos dos últimos cem anos, havendo mesmo quem afirme que este processo se iniciou com a expansão marítima protagonizada por Portugal no século XV.

Apesar de os séculos XVIII e XIX terem sido dos períodos em que o comércio internacional mais cresceu e o investimento estrangeiro atinge montantes muito significativos, a globalização como a conhecemos hoje deve-se à extraordinária melhoria nas comunicações que ocorre a partir dos anos 70.

O conceito “globalização” confunde-se com o conceito “mundialização”, sendo o primeiro mais utilizado por autores de origem americana e o segundo por autores de origem francófona. Adicionalmente existe o conceito de “internacionalização”, que por vezes se confunde com os conceitos anteriores, mas que no entender de alguns autores é diferente (Dias, 2007).

“A internacionalização, neste caso dos mercados e das empresas que neles pretendem atuar, significa a atuação em diferentes nações conduzindo movimentos de fatores de produção como transferências de capital, desenvolvendo projetos em cooperação com parceiros estrangeiros ou simplesmente comercializando os seus produtos noutros países.

A internacionalização, no sentido macroeconómico, tem a ver com o conjunto dos fluxos de trocas de matérias-primas, produtos acabados e semiacabados e serviços, dinheiro, ideias e pessoas, efetuadas entre dois Estados-Nação” (Abrantes, 1999).

Esta definição de internacionalização é particularmente bem conseguida, por se conseguir dela retirar algumas considerações, nomeadamente:

- A necessidade da empresa atuar em diferentes países e mercados, com diferentes culturas e a necessidade de aprender a lidar com a multiculturalidade
- A crescente competitividade internacional e a procura permanente pela eficiência, que afeta fortemente os fatores estruturais, quer no ambiente doméstico quer no ambiente interno das empresas
- A necessidade de modernização dos modelos tradicionais da estratégia de cada empresa
- O aprofundamento da interligação das economias mundiais, explicado pela globalização.

Para o mesmo autor “...globalização é um processo novo, diferente da internacionalização e da multinacionalização”.

Ou seja a globalização é o processo de produção de bens e serviços que são concebidos, desenhados, desenvolvidos, produzidos e utilizados num contexto multiterritorial e não num contexto mono territorial (Abrantes, 2009).

A globalização, a desagregação da cadeia de valor e procura incessante pela eficiência, onde o mesmo produto é transacionado várias vezes e incorporado em vários produtos intermédios, em várias geografias, conduzem a que o comércio mundial cresça a um ritmo muito superior ao da produção mundial.

Figura 3 - Comparação do crescimento do PIB e do Comércio mundial

| | 1960 | 1973 | 1980 | 1990 | 2000 | 2007 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|------|
| Evolução da Produção Mundial (PIB, 1950=100) | 150 | 370 | 400 | 548 | 722 | 895 |
| Evolução do Comércio Internacional (Exportações mundiais, X, 1950=100) | 160 | 600 | 700 | 1254 | 2420 | 5457 |
| | 1960-73 | 1973-80 | 1980-90 | 1990-00 | 2000-07 | |
| Crescimento da Produção (PIB, tmca) | 7,2% | 1,1% | 3,2% | 2,8% | 3,1% | |
| Crescimento das Exportações (X, tmca) | 10,7% | 2,2% | 6,0% | 6,8% | 12,3% | |
| Dinâmica Relativa do Crescimento do Comércio e da Produção (tmca X / tmca PIB) | 1,5 | 2,0 | 1,9 | 2,4 | 4,0 | |

As taxas médias de crescimento anual (tmca) são calculadas com base na evolução em volume

Fonte: Banco Mundial, Organização Mundial do Comércio e Comissão das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento

Fonte: Augusto Mateus, In Encontros CGD, 23 Fevereiro 2010

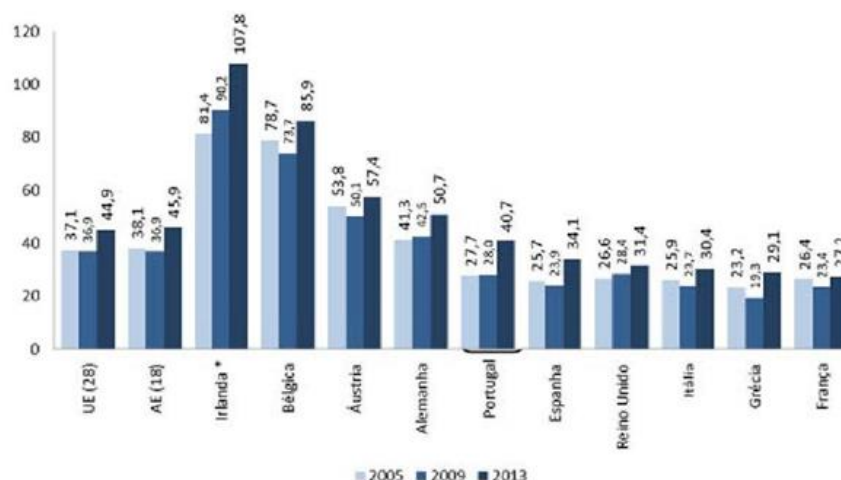
A internacionalização aparece como um processo de conceção, planeamento estratégico e implementação numa dimensão global.

Freire (1997) define a internacionalização de uma empresa como um plano estratégico de expansão vertical dos seus produtos/serviços para outros países, que pode resultar numa ampliação total ou parcial da sua cadeia operacional.

A internacionalização é um processo que intensifica múltiplas conexões, quer entre governos e sociedades, quer entre público e privado, mercado e cultura, meios de transportes, de comunicação e de informação ou seja, ninguém fica indiferente perante a internacionalização.

No cenário atual, onde Portugal foi particularmente afetado no seu mercado interno, muitas empresas nacionais optam por focar o seu plano de expansão nos mercados estrangeiros, sendo que esse interesse não se verifica só nas empresas, pois assistimos a idêntico processo por parte de diversas instituições públicas, assim se justificando a evolução que os quadros seguintes revelam.

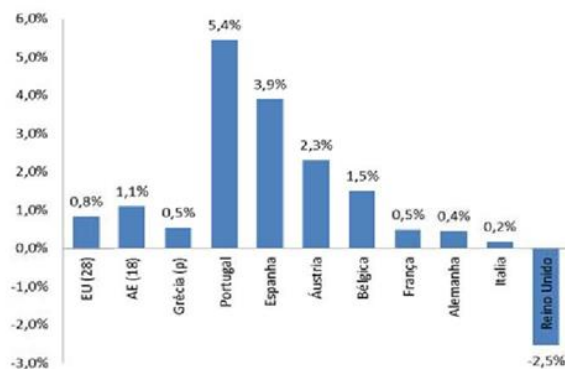
Figura 4 - Exportações de bens e serviços em % do PIB, por país



Fonte: Eurostat, GEE Ministério da Economia - Ficha de Competitividade 2014

Portugal, que durante anos não conseguiu aumentar o peso das exportações no PIB, em contexto de crise conseguiu que essa percentagem no curto espaço de 4 anos crescesse de 28%, em 2009, claramente abaixo da média da EU de 36.9%, para 40,7% em 2013, aproximando-se da média da EU de 44.9%. Deve-se, no entanto, ter em conta que esta evolução, sendo um rácio, incorpora no resultado a redução do PIB que consequentemente aumenta o peso relativo das exportações.

Figura 5 - Taxa de crescimento das exportações a preços correntes (2012-2013)



Fonte: Eurostat, GEE Ministério da Economia - Ficha de Competitividade 2014

Esta evolução permitiu que Portugal, no âmbito dos países representados apresente o maior crescimento das exportações, entre 2012 e 2013, o que sugere uma melhor preparação das empresas na procura dos mercados externos.

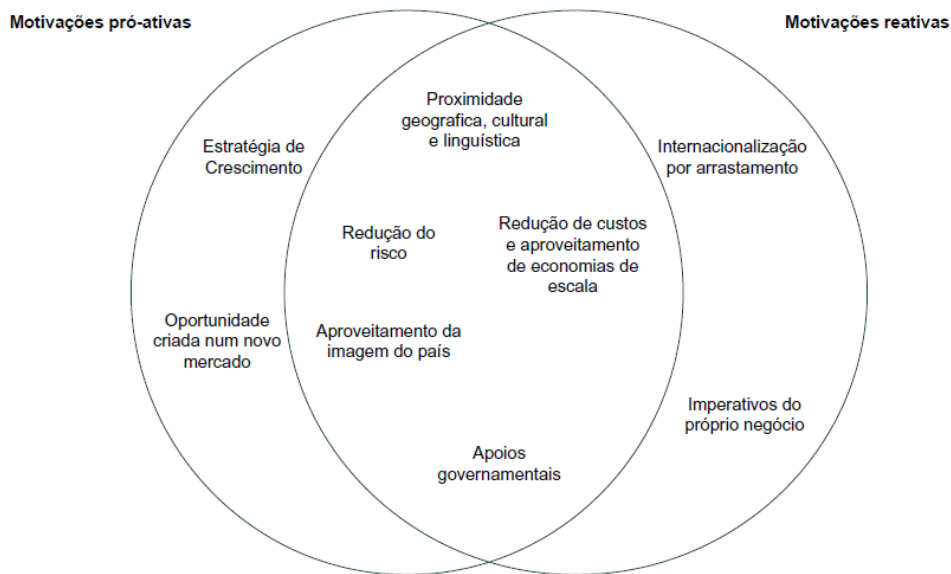
2.1. Porquê Internacionalizar?

A turbulência da economia mundial exige das empresas uma nova postura perante os desafios da globalização. Elas sentem cada vez mais a necessidade de reestruturar e redefinir toda a sua estratégia, sendo a internacionalização o fator mais pronunciado e considerado por muitos empresários e economistas como a única saída para a crise. Assim, a busca por mercados externos tornou-se um imperativo para a sobrevivência das empresas devido à redução do mercado doméstico e ao aumento dos competidores (Zen, 2013).

A internacionalização como resultado de uma estratégia sólida poderá revelar-se como bem-sucedida e constituir uma vantagem competitiva para as empresas no mercado mundial.

Para que se possa entender com mais clareza este fenómeno, importa abordar os motivos da internacionalização. As razões que levam as empresas a internacionalizarem a sua atividade são variadas. Segundo alguns autores, as motivações podem surgir de atitudes proactivas, enquanto outras revelam-se por posturas reativas; ou, por último, há motivações que resultam de um misto de proatividade e de reatividade. No quadro seguinte podemos verificar uma proposta de motivações de internacionalização apresentada por Brito e Lorga (1999).

Figura 6 - Motivações de Internacionalização



Fonte: Brito e Lorga (1999)

Verifica-se que para a decisão de iniciar o processo de internacionalização contribuem vários fatores como:

- A vontade de crescer e de conquistar de novos clientes, aumentando assim a quota no mercado internacional
- A proximidade geográfica, cultural e linguística são condições quase imperiosas de que as empresas não prescindem (Bettencourt, 2009)

- A redução de risco é outro dos fatores de motivação, pois a diversificação geográfica pode permitir reduzir riscos na medida em que conjunturas desfavoráveis de alguns países são compensadas pelos melhores resultados noutros
- A redução de custos e aproveitamento de economias de escala pois na prossecução da melhoria da eficiência as empresas procuram também na internacionalização, captar fatores de produção mais baratos, regalias fiscais, mão-de-obra especializada, proximidade das fontes de matéria-prima, bem como de economias de escala na produção (Bettencourt, 2009)
- Outro fator reside no aproveitamento da imagem do país, já que a imagem internacional do mesmo pode potenciar a internacionalização das suas empresas nacionais, à semelhança, por exemplo, da imagem da Alemanha que ajuda e reforça a presença das suas empresas nacionais contra a concorrência internacional
- Apoios governamentais à internacionalização podem ser um forte incentivo para muitas empresas se internacionalizarem, não apenas os apoios do país de origem, mas também os do país de destino, que muitas vezes criam incentivos para investimento direto estrangeiro no seu país, com o objetivo de criar novos posto de trabalho, melhoria do conhecimento dos recursos e transferência de tecnologia
- Adicionalmente a internacionalização por arrastamento pode acontecer quando determinadas empresas, com o intuito de acompanharem a entrada do(s) seu(s) cliente(s) num mercado internacional, acabam, por arrasto, por entrar também nesse mercado (Bettencourt, 2009).

De um modo geral, os fatores motivacionais de internacionalização apontados pelos diversos autores têm sempre em perspetiva a criação de cadeia de valor, maximizar o lucro e minimizar os custos de aquisição, produção e vendas.

O Processo de decisão que poderá conduzir a um processo de internacionalização, passa, para Carvalho (2010), por uma análise global da envolvente externa à empresa, procurando identificar as Ameaças e Oportunidades, conjugada com uma Análise interna à empresa, identificando os respetivos pontos fortes e fracos.

Figura 7 - Processo de decisão para a Internacionalização



Fonte: Carvalho (2010)

Como qualquer decisão estratégica, o processo de internacionalização implica sempre uma análise sistematizada de custos/benefícios e obviamente observada caso a caso. Assim, recorrer à internacionalização numa atitude de resgate à quebra de vendas no mercado doméstico pode ser adverso às empresas, uma vez que numa situação destas pode a empresa não estar devidamente preparada para enfrentar as exigências da internacionalização e conseqüentemente levar a empresa para uma situação de descapitalização.

2.2. A escolha da localização da internacionalização

No processo de internacionalização, escolher os países de destino aos quais a empresa irá orientar a comercialização e/ou o fabrico dos seus produtos ou expandir as suas atividades é uma tarefa de primordial importância. As decisões de localização são vitais para o sucesso internacional de uma empresa, alguns autores falando mesmo numa “ciência da localização”. Nesta fase, as empresas devem fazer uma triagem das localizações através da comparação de vários fatores de decisão.

Atthirawong e MacCarthy (2000), citados frequentemente por vários autores, apresentam um conjunto de 12 fatores que afetam as decisões de localização internacional:

1. Clima de trabalho favorável – Custos da mão-de-obra, qualidade da força de trabalho, habilitações, disponibilidade da força de trabalho, sindicatos, atitude dos empregados, salários e produtividade
2. Custos de transporte – Custos com o transporte de materiais e bens acabados, prazos de entrega e custos de distribuição
3. Proximidade dos mercados e clientes – Localização da procura, número de clientes, tamanho dos mercados e prazo de entrega

4. Proximidade com fornecedores e recursos – Qualidade dos fornecedores, existência de fornecedores alternativos, concorrência entre fornecedores e localização dos mesmos
5. Proximidade geográfica com o país de origem – Distância entre mercados
6. Localização dos concorrentes – Número de concorrentes e proximidade com fabricantes
7. Ambiente / Clima – Características geográficas do país e índice da qualidade de vida
8. Fatores políticos – Estabilidade governamental, estabilidade de regime, eficácia do governo e consistência das políticas do governo
9. Estrutura tributária – Estrutura tributária, direitos aduaneiros, tarifas, quotas, barreiras regulamentares e burocracia
10. Fatores sociais Cultura, língua, hábitos de vida dos clientes, características sociais dos clientes, padrão de vida
11. Fatores económicos – Moeda, taxa de câmbio, taxa de juros, inflação e taxa de desemprego
12. Outros fatores – Custo dos serviços públicos, abastecimento de água, alimentação, infraestrutura de telecomunicações e de outras *utilities*.

O processo de internacionalização implica o assumir um conjunto de riscos, cabendo ao gestor a sua identificação e minimização, podendo ser identificados (Carvalho, 2010) os seguintes:

1. Risco político, relacionado com a mudança de sistema de uma forma anormal:
 - 1.1. Risco de instabilidade geral
 - 1.2. Alternativas políticas credíveis com linhas ideológicas consistentes, por forma a poderem ser alternativa de governo
 - 1.3. Risco de expropriação, através de vendas coercivas, revogação de contratos e controlo da propriedade
 - 1.4. Risco operacional, nomeadamente discriminação quanto à oportunidade de concorrer, comprar ou licenças especiais
 - 1.5. Risco de transferência no que respeita à repatriação de dividendos ou demora na autorização de operações financeiras internacionais
 - 1.6. Risco da moeda, da taxa de juro, volatilidade cambial, convertibilidade da moeda
2. Sistema judicial, incluindo trâmites processuais extremamente burocratizados e lentos e pouco transparentes
3. Sistema legislativo, quando há o cruzamento de escolas doutrinárias, falta de estabilidade legal e conseqüente falta de jurisprudência uniforme
4. Diferenças culturais
5. Contextualização de negócio, dos canais de distribuição, concorrência, infraestruturas, formação profissional e dimensão dos mercados.

2.3. Modalidades de internacionalização

Num processo de decisão de internacionalização, as primeiras decisões a tomar na estratégia de internacionalização são referentes a escolha da localização da internacionalização, abordada no ponto anterior seguindo-se a forma de abordagem ao país ou mercado de destino.

Numa perspetiva de mitigação dos riscos acima referidos, normalmente essa abordagem pelas empresas é efetuada em várias fases. De acordo como Osland, Taylor e Zou (2001), a internacionalização das empresas pode ocorrer de forma gradual: inicia-se na exportação indireta, exportação direta, licenciamento, *joint-venture* e, numa fase mais avançada, com o investimento direto estrangeiro.

Para Carvalho (2010) as modalidades possíveis de internacionalização dividem-se em:

- Transações
- IDE – Investimento direto estrangeiro
- Projetos.

Pela sua relevância e diversidade vale a pena detalhar as duas primeiras.

No que respeita às Transações, podemos identificar as seguintes variantes, segundo Freire (1997):

- Exportação *spot* – Venda ocasional nos mercados externos
- Exportação a médio e longo prazo – Venda regular nos mercados internacionais
- Exportação via agentes ou distribuidores – Com recurso a intermediários locais para assegurar a comercialização
- Licenciamento da tecnologia ou marca mediante remuneração
- Franchising – Semelhante a um licenciamento, em que o franchisador permite ao franchisado comercializar ou produzir um determinado produto/serviço num certo território, segundo orientações do franchisador. Esta modalidade permite constituir uma rede de distribuição de produtos ou serviços através de unidades franchisadas, permitindo uma mais rápida difusão da distribuição dos bens / produtos.

Carvalho (2010) sistematiza no quadro seguinte os benefícios, riscos e custos de cada uma das diferentes modalidades de transação.

Tabela 1 – Benefícios, riscos e custos das diferentes modalidades de transação

| | Benefícios | Custos | Riscos |
|--|---|--|--|
| Exportação <i>Spot</i> | Aumento pontual das vendas sem investimentos significativos | Custos administrativos e operacionais derivados da exportação ocasional | Imagem de exportador marginal pode afectar actuação a longo prazo |
| Exportação a médio e longo prazo | Economias de escala e de experiência resultantes do nível operacional acrescido | Custos administrativos e de transporte relacionados com as exportações regulares | Perda de quota para competidores com agentes locais, risco cambial |
| Exportação via agentes ou distribuidores | Economias derivadas das vendas acrescidas e maior controlo dos mercados finais | Custos de estabelecimento e supervisão de relações com distribuidores locais | Dependência dos agentes, risco cambial e de substituição por outros fornecedores |
| Licenciamento da marca ou tecnologia | Aumento das receitas a longo prazo sem investimentos operacionais | Custos de transacção relacionados com os contratos de licenciamento | Perca de controlo sobre activos próprios e risco de competição com licenciados |
| <i>Franchising</i> | Aumento das receitas a longo prazo sem investimentos operacionais | Custos de implementação e controlo de contratos de <i>franchising</i> | Danos de imagem e risco de competição futura com <i>franchisados</i> |

Fonte: Carvalho (2010)

Brito e Lorga (1999) referem a existência de duas formas de exportação:

- Indireta – Realizada por intermediários, sem a empresa desenvolver esforços particulares em termos de marketing internacional
- Direta – O exportador vende ao importador sem intermediários e não delega em terceiros as operações de marketing internacional.

Adicionalmente (Alonso, 1994), a exportação pode ser de quatro tipos, que resulta de um crescente envolvimento internacional da empresa:

- Ocasional – A exportação ocorre sem esforço da empresa e acontece apenas como resposta a solicitações
- Exploratória – Recorrendo normalmente a meios alheios à empresa, por exemplo, através da participação em feiras
- Sistemática – Regularmente através de vias de penetração alheias;
- Estabelecimento de redes próprias ou de filiais de vendas.

Sendo a exportação a via mais simples de internacionalização e a mais utilizada pelas empresas, requer, no entanto, sempre um forte empenho no desenvolvimento de competências e na análise dos mercados de destino, assim como dos concorrentes, das potencialidades dos clientes, do quadro legal e fiscal do país, obrigando a que a empresa nacional se prepare devidamente para iniciar o processo.

2.4. IDE – Investimento Direto Estrangeiro

Relativamente ao IDE – Investimento Direto Estrangeiro, este ocorre normalmente numa fase mais avançada do processo de internacionalização. As empresas, antes da utilização do IDE nos mercados externos, optam por outros comportamentos, como a exportação e a cooperação internacional.

Investimento direto estrangeiro é o investimento realizado por um agente económico num país que não o da sua origem.

A definição do IDE, aceite pela maioria dos autores, é apresentada pelo FMI – Fundo Monetário Internacional (1993), que define o IDE como todo o investimento que uma determinada entidade residente (investidor direto) realiza numa economia, com o objetivo de adquirir vantagens duradouras numa empresa (investimento direto) residente numa outra economia.

Para o Banco de Portugal, (GEE - Gabinete de Estratégia e Estudos, 2011) o IDE decompõe-se em ativos (investimento de Portugal no exterior) e passivos (investimento do exterior em Portugal). “Os ativos e passivos constituídos sob a forma de investimento direto são valorizados a preços de mercado, assegurando-se, assim, a comparabilidade entre os fluxos e os stocks de diferentes empresas e países e garantindo-se, simultaneamente, a consistência intertemporal das séries estatísticas”.

Adicionalmente "Como entidades recetoras de investimento direto do exterior em Portugal são consideradas todas as empresas residentes participadas por capital estrangeiro. No caso das sociedades por ações, é indicador da existência de uma relação de investimento direto a participação detida a título individual por uma pessoa singular ou coletiva não residente de, pelo menos, 10% do respetivo capital social. Esta indicação não exclui a possibilidade de existência de relações de investimento direto em casos em que a participação no capital da empresa de investimento direto seja inferior a 10%. Englobam-se também neste conceito os atos e contratos realizados por pessoas singulares e coletivas não residentes que tenham por objeto ou efeito a criação, manutenção ou reforço de laços económicos estáveis e duradouros, relativamente a uma empresa constituída em Portugal" (GEE, 2011).

"O investimento direto de Portugal no exterior tem por objetivo a obtenção de laços económicos estáveis e duradouros dos quais resulte, direta ou indiretamente, a existência de efetivo poder de decisão por parte do investidor direto numa empresa a constituir ou já constituída no exterior. Considera-se como indicador da existência de uma relação de investimento direto no exterior a detenção, por parte de cada investidor direto residente de, pelo menos, 10% do capital social da empresa de investimento direto não residente. Esta indicação não exclui a possibilidade de existência de relações de investimento direto em casos em que a participação no capital da empresa de investimento direto seja inferior a 10%" (GEE, 2011).

Conforme se pode verificar pelos dados constantes do Anexo I, o IDE de Portugal no exterior e do exterior em Portugal, tem variado ao longo dos últimos 15 anos entre 1% do PIB e 6% do PIB, embora com variações não correlacionadas.

Na comparação com os restantes países da EU verifica-se que Portugal ocupa uma posição, a meio da tabela, semelhante quer no caso do IDE no país que no caso do IDE de Portugal noutros países.

O investimento direto estrangeiro é considerado por muitos autores como um indicador da abertura e da vitalidade de uma economia e nesse sentido Portugal, no que respeita ao grau de abertura - (saídas + entradas) / PIB*100, (AICEP, 2015) - ocupa um modesto lugar 23º lugar na EU 28 (anexos). No entanto tem apresentado uma melhoria do seu posicionamento ao ser um dos 10 países da EU 28, que mais melhorou a sua posição entre 2009 e 2013, claramente superior à média dos restantes países (GEE, 2015).

É geralmente aceite que as principais forma de IDE repartem-se entre:

- Fusões & Aquisições (F&A) Internacionais - F&A consistem num conjunto de operações que lidam com a aquisição, alienação ou combinação de empresas, procurando oportunidades para economias de escala em vários estágios da cadeia de valor
- *Joint Venture* Internacional - Acordos entre empresas mais desenvolvidas, normalmente oriundas de países ricos, que procuram explorar novos mercados e oportunidades de negócios, com empresas localizadas em países em vias de desenvolvimento
- Investimento físico – Consiste na implantação de uma unidade produtiva, montagem ou de distribuição no país de acolhimento. O sucesso destas ações dependerá da experiência internacional da empresa e do conhecimento do mercado onde a filial se vai instalar (Khemani e Shapiro, OCDE).

2.5. Teorias de internacionalização

A questão da internacionalização e do comércio internacional tem recebido a atenção de uma elevado conjunto de personagens importantes ao longo dos tempos pelo que existe uma grande variedade de teorias de internacionalização, como por exemplo as teorias clássicas de Comércio Internacional, de autores como David Hume (1741), Adam Smith (1776), David Ricardo (1817) ou Eli Heckscher (1919) e Bertil Ohlin (1933).

Muitas destas teorias são mais vocacionadas para grandes empresas ou mesmo para países, pois grande parte delas destinam-se a analisar processos de internacionalização ao nível do investimento estrangeiro, desprezando, de certa forma, os outros modos de entrada, como as exportações e as cooperações.

Morgan e Katsikeas (1997), apresentam um resumo interessante das várias Teorias do Comércio Internacional e do Investimento Direto Estrangeiro.

Tabela 2 - Teorias do Comércio Internacional e do Investimento Direto Estrangeiro

| Tipo de teoria | Ênfase | Autores |
|---|--|---|
| Teorias do Comércio Internacional | | |
| Teoria clássica do comércio | Os países tendem a ganhar se envolverem os seus recursos na produção de bens e serviços onde detêm vantagem | Smith (1776) e Ricardo (1817) |
| Teoria dos fatores proporcionais | Os países tendem a especializar-se na produção de bens e serviços que utilizem os seus recursos mais abundantes | Hecksher e Ohlin (1933) |
| Teoria do ciclo de vida dos produtos (para o comércio internacional) | O ciclo é o seguinte: As exportações de um país ganham força; início da produção internacional; a produção internacional torna-se competitiva nos mercados internacionais; e inicia-se a importação no país de origem. | Vernon (1966, 1971) Wells (1968, 1969) |
| Teorias do Investimento Direto Estrangeiro | | |
| Teoria das imperfeições do mercado | A decisão da empresa de investir no estrangeiro assenta em capacidades que a concorrência não possui nos mercados internacionais | Hymer (1970) |
| Teoria da produção internacional | A propensão para uma empresa iniciar a produção no exterior depende da atratividade no país de origem quando comparado com a alocação de recursos e vantagens de produzir no exterior. | Dunning (1980) Fayerweather (1982) |
| Teoria da internalização | As empresas beneficiam na criação interna de um mercado, se as transações puderem ser efetuadas a um custo inferior | Buckley (1982, 1988) Buckley and Casson (1976, 1985) |

Fonte – Morgan e Katsikeas (1997)

Os modelos teóricos de internacionalização, referidos pelos autores contemporâneos, mais adequados para estudar os processos de internacionalização são:

- Modelo Uppsala, de Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne (1977)
- Modelo da inovação, proposto inicialmente por Simmonds e Smith (1968), com posteriores desenvolvimentos por Bilkey e Tesar (1977)
- Modelo de rede, de Johanson e Mattsson (1988)
- Born Global, de Cavusgil (1994).

O modelo Uppsala, assim denominado em homenagem à universidade e cidade da Suécia, considera a internacionalização como um processo *ad hoc* gradual assente na aprendizagem e na aquisição de conhecimento resultante do próprio processo de internacionalização (Danciu, 2012).

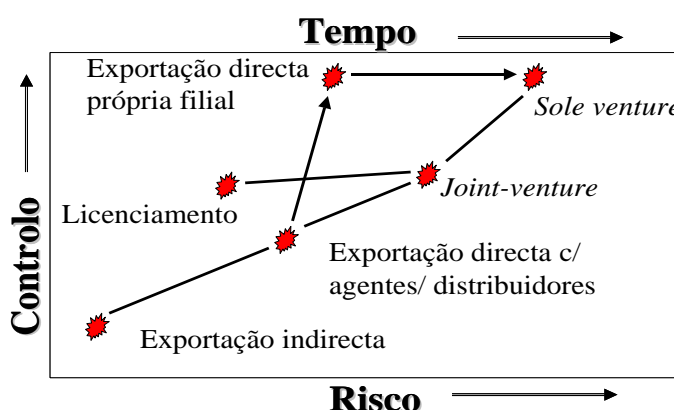
Este artigo contrariava a literatura da altura onde se considerava que cada empresa devia escolher à partida o método ótimo para efetuar a sua internacionalização. A internacionalização é assim um processo de decisões incrementais, assumindo que a expansão internacional começa por atuar em mercados culturalmente e geograficamente próximos do país de origem. Só mais tarde, com maior conhecimento e experiência, as empresas optam por entrar em mercados mais distantes (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

Os autores apresentaram quatro etapas no processo de internacionalização, que representam um crescente envolvimento de recursos da empresa no processo de internacionalização:

- Exportação não regular
- Exportação via agentes estrangeiros
- Abertura de uma subsidiária de vendas no exterior
- Abertura de uma unidade de produção no exterior.

Carvalho (2010), apresenta graficamente uma evolução semelhante.

Figura 8 - Dinâmica dos processos de internacionalização



Fonte: Carvalho (2010)

Para os autores do modelo Uppsala, há fatores que dificultam a internacionalização, relacionados com a distância psicológica entre países – soma de fatores que impedem o fluxo de informação de e para o mercado – sendo identificados os seguintes (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975): língua, educação, prática de negócios, cultura e desenvolvimento industrial.

O modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977) assenta assim em quatro conceitos centrais, através dos quais a empresa procura reduzir o risco no processo de internacionalização:

1. Comprometimento com o mercado sob a forma de recursos utilizados – Neste caso o comprometimento é definido como o montante investido multiplicado pelo grau de inflexibilidade do mesmo

2. Conhecimento do mercado – É dividido entre conhecimento no geral sobre marketing e gostos do consumidor e conhecimento específico sobre o ambiente de negócios, estrutura do mercado e padrões culturais
3. Atividades correntes – Atividades correntes que permitem ganhar experiência e identificar oportunidades mais cedo
4. Decisões de comprometimento – Relacionadas com os recursos a atribuir a cada operação no exterior, em função das oportunidades e ameaças de cada mercado (Andersen, 2014).

Ao longo dos anos, outros autores apresentaram várias adaptações, como novas propostas de etapas de internacionalização, tendo como base o modelo Uppsala. Czinkota, (1982), por exemplo apresenta um modelo também incremental com algumas diferenças, baseado em seis etapas:

1. Empresa completamente desinteressada
2. Empresa parcialmente desinteressada
3. Empresa exploratória
4. Empresa experimental
5. Empresa pouco exportadora, experiente
6. Empresa grande exportadora, experiente.

Um modelo diferente, baseado na inovação foi proposto inicialmente por Simmonds e Smith (1968) com posteriores desenvolvimentos por Bilkey e Tesar (1977). Estes autores concluem que o processo de desenvolvimento das exportações é composto por vários estágios distintos sendo afetados por vários fatores e decisões em cada estado.

Novamente, Morgan e Katsikeas (1997), apresentam uma excelente comparação dos diferentes modelos de internacionalização relacionados com a inovação.

Tabela 3 - Diferentes modelos de internacionalização relacionados com a inovação

| Bilkey and Tesar (1977) | Cavusgil (1980) | Reid (1981) |
|--|--|---|
| 1ª Fase Gestão desinteressada em exportar | Marketing doméstico A empresa vende apenas no mercado doméstico | Consciência exportadora Reconhecimento da oportunidade e da necessidade |
| 2ª Fase Gestão disponível para responder a pedidos não solicitados, mas não faz qualquer esforço para explorar ativamente a exportação | Envolvimento pré-exportação A empresa pesquisa informação e avalia a viabilidade de exportar | Intenção de exportação Motivação, atitude, crenças e expectativa sobre a exportação |
| 3ª Fase Gestão explora ativamente a exportação | Envolvimento experimental na exportação A empresa inicia a exportação, de forma limitada, para países psicologicamente perto | Teste de exportação Experiência limitada de exportação |

| | | |
|--|---|---|
| 4ª Fase Exportações, numa base experimental, para países psicologicamente perto | Envolvimento ativo na exportação Exportação para mais países novos - exportação direta – e aumento do volume de vendas | Avaliação da exportação Resultados da exportação |
| 5ª Fase A empresa torna-se num exportador experiente | Envolvimento empenhado na exportação A gestão faz constantemente opções na alocação dos recursos limitados entre o mercado doméstico e os mercados internacionais | Aceitação da exportação Adoção e rejeição da exportação |
| 6ª Fase Gestão explora a viabilidade de exportar para países psicologicamente mais distantes | | |

Fonte: Morgan e Katsikeas (1997)

O modelo de rede de internacionalização, desenvolvido por Johanson e Mattsson (1988), é baseado na pesquisa sobre redes de negócios, considerando que o processo de internacionalização de uma empresa ocorre de uma forma mais complexa e menos estruturada do que a proposta pelo modelo de Uppsala (Andersen, 2014). Para os autores, numa rede existe uma divisão de tarefas o que implica uma interdependência das empresas e uma coordenação na rede, onde o preço é apenas um dos vários fatores que influenciam as condições. As redes são compostas por atores, recursos e atividades. Os atores incluem a empresa que se relaciona com clientes, fornecedores, distribuidores e mesmo com competidores, numa mutação permanente. Neste modelo as atividades da empresa nos mercados são cumulativas no sentido de as relações serem estabelecidas, mantidas, desenvolvidas e eventualmente quebradas, na procura do retorno económico e da sobrevivência a longo prazo da empresa.

O mesmo autor do Modelo de Uppsala, Johanson e Vahlne (2009), voltam a abordar o tema da internacionalização na perspetiva da rede. Neste artigo é introduzido o conceito de *insidership* - condição necessária mas insuficiente para o sucesso empresarial - por oposição a *liability of outsidership* (tradução livre de “passivo/responsabilidade de estar fora”) das redes relevantes.

Os estudos revelam que as relações em rede condicionam a seleção dos mercados internacionais a abordar bem como o modo de abordagem dos mesmos (Johanson e Vahlne, 2009). Relações próximas e duradoras entre clientes e fornecedores são importantes no país e entre países, permitindo a acumulação de conhecimento e de confiança, resultando num maior empenhamento/comprometimento mútuo no processo de internacionalização.

Este processo gradual de criação de relações empresariais é longo, podendo demorar até 5 anos, sendo crescente com a distância psicológica entre países ou mercados. O impacto da distância psicológica no processo de internacionalização das empresas tem diminuído recentemente, mas não desapareceu, tornando-se mais relevante entre blocos culturais e menos entre países, (Johanson e Vahlne, 2011).

Assim o processo de criação de conhecimento é paralelo e contribui para o processo de criação de relações empresariais resultando num melhor conhecimento dos parceiros mas mais variadas áreas como: Recursos, necessidades, capacidades, estratégias e outras redes.

Os mercados externos não devem ser estudados no sentido de determinar a forma de entrada mas de como ganhar posição nas redes desse mercado (Johanson e Vahlne, 2009). Nesse sentido as empresas devem identificar quais são os atores relevantes nesse mercado e de que forma é que os mesmo se relacionam ainda que através de padrões complexos e invisíveis. Frequentemente só após a entrada de um novo ator nesse mercado é que se revelam as relações entre os atores pré-existentes.

Deficiente conhecimento institucional do mercado – língua, leis e regras – e deficiente conhecimento empresarial do mercado – redes empresariais – requerem prazos diferentes para superar e têm efeitos diferentes nos custos percebidos da internacionalização. Este último constitui a *liability of outsidership*, não tendo de ser aplicada obrigatoriamente a países mas a blocos culturais ou mesmo a diferenças dentro de cada país (Johanson e Vahlne, 2009).

O desenvolvimento de novas oportunidades num mercado assenta nas relações entre parceiros, que permitem a construção de conhecimento e de confiança entre si, comprometendo-se adicionalmente para essa relação. As oportunidades podem assim resultar do conhecimento privilegiado que os parceiros desenvolvem na sua interação, permitindo identificar oportunidades onde outros não vêm (Andersen, 2014). O processo de desenvolvimento de novas oportunidades é assim semelhante ao processo de internacionalização e de construção de relações, através do desenvolvimento do conhecimento e comprometimento na oportunidade.

Neste sentido a pesquisa de mercado pode ser incapaz de identificar oportunidades, contrariamente aos atores desse mercado, devido à dificuldade em obter ou inexistência de informação. Assim uma parte significativa do conhecimento internacional das empresas reside nas subsidiárias locais.

Johanson e Vahlne (2009), reivindicam que as relações empresariais existentes, por permitirem identificar e explorar oportunidades, têm um impacto relevante no mercado geográfico que a empresa decide abordar e no modo de entrada usado. Assim, fortes relacionamentos com parceiros permitem a acumulação de conhecimento possibilitando a descoberta ou a criação de oportunidades.

Atualmente, para as redes empresariais, uma empresa representa, crescentemente, mais uma unidade de trocas do que uma unidade produtiva, na medida em que um número crescente de empresas modernas é construído à volta de uma marca, design ou tecnologia patenteada, onde a produção e serviços são prestados por uma rede de outras empresas. São exemplos disso empresas com a Nike, Ikea ou Coca-Cola.

As *Born Globals*, referidas pela primeira vez por Cavusgil (1994), são empresas que atuam, desde o início da sua atividade, em mercados internacionais sem qualquer período anterior de atuação doméstica, nem fases do processo de internacionalização. Assente nos seus conhecimentos tecnológicos e redes de contactos, assumem uma abordagem mais proactiva, estando preparadas para se movimentarem mais rapidamente de mercados mais culturalmente próximos – menor distanciamento psicológico – para mercados mais distantes culturalmente, numa fase mais inicial da sua evolução. Este é comportamento lógico para novas entradas em mercados altamente competitivos em indústrias de conhecimento intensivo.

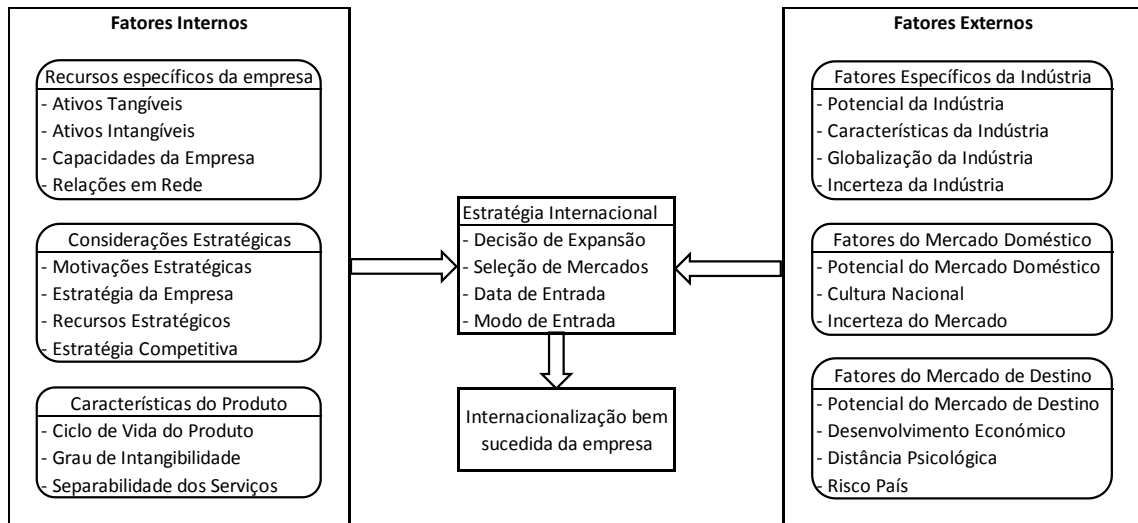
A pesquisa sugere que os gestores destas empresas exibem um comportamento proactivo inovador e assumem esse risco, o que os conduz à procura de parceiros internacionais com experiência relevante. O que separa as *Born Global* das empresas mais tradicionais é a sua vontade em atuar rapidamente, ainda que sem todo conhecimento necessário para o sucesso do seu empreendimento no mercado externo. Esta forma de internacionalização rápida, por oposição à internacionalização incremental, pode conduzir a uma menor performance inicial mas através da aprendizagem e ganhos de experiência, pode conduzir a resultados superiores numa futura expansão, do que as empresas tradicionais.

A diferença entre os dois tipos de empresas é explicada pela atitude empreendedora da gestão das *Born Global*, de descoberta e exploração, que lhes permite, através de uma aprendizagem mais rápida, o acesso ou exploração de novas oportunidades para desenvolvimento tecnológico e inovação, necessárias para sustentar o seu crescimento. Estas empresas assentam as vantagens competitivas em alta tecnologia e conhecimento tecnológico intensivo enquanto empresas mais antigas assentam o seu conhecimento na sua experiência internacional.

Na sequência da análise dos vários modelos de internacionalização e das respetivas críticas, nomeadamente o excessivo foco de alguns em empresas multinacionais e o foco de outros em empresas oriundas de países desenvolvidos, Andersen (2014) vem propor um modelo compreensível de internacionalização, aplicável a multinacionais bem como a pequenas e médias empresas.

A temática da internacionalização não é recente e tem sido tratada ao longo dos séculos em várias vertentes e por diversos autores. Não sendo a internacionalização uma ciência exata, a aplicação concreta destes modelos varia e exige adaptações caso a caso.

Figura 9 - Modelo conceptual de internacionalização de empresas



Fonte: Andersen (2014)

A seleção da modalidade de internacionalização dependerá sempre das características da empresa, dos mercados onde atua, das geografias para onde pretende expandir-se, dos riscos envolvidos e, principalmente, dos recursos, nomeadamente financeiros e humanos, disponíveis.

No caso português, sendo o tecido empresarial constituído sobretudo por PME – Pequenas e Médias Empresas e dado o seu reduzido nível de recursos, as modalidades de exportação e cooperação e parcerias são as mais utilizadas pelas empresas nacionais, em linha com a observação de Johanson e Vahlne (2009), sobre as grandes empresas, comparativamente, estarem mais bem informadas quando adquirem uma empresa num mercado onde já estão presentes.

Em jeito de conclusão, Danciu (2012), apresenta as seguintes 3 conclusões essenciais para uma internacionalização bem-sucedida:

1. Compromisso de longo prazo da empresa com o processo de internacionalização
2. Alocação dos recursos necessários
3. Capitalização das vantagens que permitam uma evolução positiva nos mercados externos.

3. O mercado do azeite

Embora, o cultivo da oliveira a nível mundial seja possível, por questões edafoclimáticas, em duas zonas do globo que se situam entre os paralelos 30 e 45 dos hemisférios norte e sul, atualmente, cerca de 95% da superfície oleícola mundial está concentrada na Bacia Mediterrânica, sendo que os países produtores da União Europeia (Espanha, Itália, França, Grécia e Portugal) são responsáveis por 64% da produção a nível mundial (IOC, 2015).

3.1. Portugal

Em Portugal tem vindo a ocorrer uma verdadeira revolução na área da produção/extração de azeite de que resultou uma redução, a nível nacional, do número de lagares ativos em cerca de 55% desde 1995.

Tabela 4 - Portugal - Número de lagares ativos

| Localização geográfica (Região agrária) | Lagares de azeite (N.º por Localização geográfica (Região agrária)) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| PT: Portugal | 1125 | 1071 | 988 | 889 | 885 | 655 | 643 | 591 | 585 | 616 | 603 | 602 | 534 | 558 | 562 | 539 | 527 | 511 | 506 |
| 1: Entre Douro e Minho | 40 | 47 | 33 | 31 | 36 | 11 | 13 | 13 | 14 | 15 | 14 | 15 | 11 | 17 | 17 | 16 | 14 | 15 | 11 |
| 2: Trás-os-Montes | 239 | 231 | 204 | 190 | 170 | 135 | 129 | 111 | 114 | 118 | 118 | 120 | 120 | 123 | 122 | 120 | 114 | 110 | 112 |
| 3: Beira Litoral | 193 | 198 | 160 | 135 | 164 | 99 | 115 | 110 | 98 | 101 | 104 | 102 | 75 | 87 | 93 | 87 | 88 | 82 | 78 |
| 4: Beira Interior | 282 | 258 | 261 | 252 | 226 | 196 | 186 | 200 | 197 | 203 | 196 | 187 | 163 | 164 | 157 | 144 | 144 | 136 | 136 |
| 5: Ribatejo e Oeste | 231 | 212 | 211 | 174 | 184 | 125 | 118 | 84 | 84 | 96 | 93 | 97 | 86 | 82 | 88 | 85 | 77 | 76 | 75 |
| 6: Alentejo | 120 | 106 | 100 | 90 | 89 | 79 | 75 | 68 | 72 | 77 | 72 | 75 | 73 | 79 | 78 | 80 | 83 | 86 | 88 |
| 7: Algarve | 20 | 19 | 19 | 17 | 16 | 10 | 7 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 |

Fonte: INE; Dados de 2014-06-09; Acesso em 2015-02

Esta redução, no entanto, não é uniforme em todas as regiões, sendo mais pronunciada nas regiões de Entre Douro e Minho e no Algarve, com valores acima dos 70% de redução, e menos no Alentejo com uma redução de apenas 27%.

Tabela 5 - Portugal - Lagares ativos por região

| Localização geográfica (Região agrária) | Varição 1995-2013 |
|--|-------------------|
| PT: Portugal | -55% |
| 1: Entre Douro e Minho | -73% |
| 2: Trás-os-Montes | -53% |
| 3: Beira Litoral | -60% |
| 4: Beira Interior | -52% |
| 5: Ribatejo e Oeste | -68% |
| 6: Alentejo | -27% |
| 7: Algarve | -70% |

Fonte: INE; Dados de 2014-06-09; Acesso em 2015-02

Apesar desta redução do número de lagares, verifica-se uma tendência inversa na quantidade de azeite produzida por região, tendo-se atingido, a nível nacional, praticamente o milhão de hectolitros de azeite em 2013, equivalente à duplicação da produção no espaço de 10 anos.

Tabela 6 - Portugal - Produção de azeite por região

| Localização geográfica (Região agrária) | Azeite produzido (hl) por Localização geográfica (Região agrária) | | | | | | | | | |
|---|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| PT: Portugal | 500.658 | 318.174 | 518.466 | 352.574 | 587.422 | 681.850 | 686.832 | 831.914 | 645.379 | 999.853 |
| 1: Entre Douro e Minho | 5.038 | 2.084 | 4.570 | 1.709 | 6.377 | 4.147 | 5.326 | 3.072 | 3.801 | 4.552 |
| 2: Trás-os-Montes | 145.293 | 97.580 | 177.472 | 104.502 | 164.821 | 112.399 | 182.918 | 144.945 | 98.468 | 151.191 |
| 3: Beira Litoral | 56.318 | 42.310 | 52.325 | 16.335 | 56.751 | 57.999 | 35.271 | 50.002 | 27.359 | 50.032 |
| 4: Beira Interior | 70.113 | 44.566 | 66.733 | 33.063 | 66.676 | 59.029 | 64.947 | 51.049 | 38.486 | 55.839 |
| 5: Ribatejo e Oeste | 52.311 | 35.418 | 45.033 | 29.387 | 35.636 | 80.172 | 46.188 | 51.980 | 43.264 | 62.549 |
| 6: Alentejo | 159.229 | 93.102 | 162.424 | 159.013 | 251.075 | 356.596 | 344.875 | 516.132 | 430.522 | 668.342 |
| 7: Algarve | 12.356 | 3.114 | 9.910 | 8.565 | 6.086 | 11.507 | 7.306 | 14.735 | 3.479 | 7.348 |

Fonte: INE; Dados de 2014-06-09; Acesso em 2015-02

Este aumento de produção não é uniforme a nível nacional, e resulta essencialmente de um extraordinário aumento da capacidade de produção na região do Alentejo, tendo produzido em 2013 mais do que quatro vezes a sua produção de 2004.

Tabela 7 - Portugal - Crescimento da produção de azeite - 2004-2013 - por região

| Localização geográfica (Região agrária) | Variação 2004-2013 |
|---|--------------------|
| PT: Portugal | 100% |
| 1: Entre Douro e Minho | -10% |
| 2: Trás-os-Montes | 4% |
| 3: Beira Litoral | -11% |
| 4: Beira Interior | -20% |
| 5: Ribatejo e Oeste | 20% |
| 6: Alentejo | 320% |
| 7: Algarve | -41% |

Fonte: INE; Dados de 2014-06-09; Acesso em 2015-02

Verifica-se assim que a redução do número de lagares tem sido acompanhada por um significativo aumento da capacidade de produção por lagar de azeite, com uma variação a nível nacional superior a 140%, nos últimos 10 anos.

Tabela 8 - Portugal - Produção média por lagar de azeite (hl) por região geográfica

| Localização geográfica (Região agrária) | Produção por lagar de azeite (hl) por Localização geográfica (Região agrária) | | | | | | | | | |
|---|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| PT: Portugal | 813 | 528 | 861 | 660 | 1053 | 1213 | 1274 | 1579 | 1263 | 1976 |
| 1: Entre Douro e Minho | 336 | 149 | 305 | 155 | 375 | 244 | 333 | 219 | 253 | 414 |
| 2: Trás-os-Montes | 1231 | 827 | 1479 | 871 | 1340 | 921 | 1524 | 1271 | 895 | 1350 |
| 3: Beira Litoral | 558 | 407 | 513 | 218 | 652 | 624 | 405 | 568 | 334 | 641 |
| 4: Beira Interior | 345 | 227 | 357 | 203 | 407 | 376 | 451 | 355 | 283 | 411 |
| 5: Ribatejo e Oeste | 545 | 381 | 464 | 342 | 435 | 911 | 543 | 675 | 569 | 834 |
| 6: Alentejo | 2068 | 1293 | 2166 | 2178 | 3178 | 4572 | 4311 | 6218 | 5006 | 7595 |
| 7: Algarve | 2059 | 519 | 1652 | 1428 | 1014 | 1644 | 1044 | 2105 | 580 | 1225 |

Fonte: INE; Dados de 2014-06-09; Acesso em 2015-02

Novamente esta evolução não é uniforme a nível nacional, variando entre o Algarve com uma redução de 41% e o Alentejo com um aumento acima dos 260% no espaço de 10 anos.

Tabela 9 - Portugal - Crescimento da produção média - 2004-2013 - por região geográfica

| Localização geográfica (Região agrária) | Variação 2004-2013 |
|---|--------------------|
| PT: Portugal | 143% |
| 1: Entre Douro e Minho | 23% |
| 2: Trás-os-Montes | 10% |
| 3: Beira Litoral | 15% |
| 4: Beira Interior | 19% |
| 5: Ribatejo e Oeste | 53% |
| 6: Alentejo | 267% |
| 7: Algarve | -41% |

Fonte: INE; Dados de 2014-06-09; Acesso em 2015-02

Esta análise permite-nos verificar que, ao longo dos últimos 10 anos, a indústria de produção de azeite efetuou uma significativa modernização encerrando os lagares menos produtivos e construindo novos mais modernos e com maiores capacidades de produção, resultando na duplicação da produção global.

Esta alteração quantitativa foi acompanhada por uma significativa evolução na qualidade do azeite produzido, materializada num aumento da percentagem de azeite produzido com baixa acidez (até 0,8°), de cerca de 55% do total produzido em 2004 para 88% em 2013.

Tabela 10 - Portugal - Percentagem de azeite produzido por grau de acidez

| Portugal - Percentagem de Azeite produzido por Grau de acidez | | | | | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Até 0,8° | 55,1% | 72,2% | 49,7% | 71,8% | 82,2% | 84,3% | 88,4% | 76,7% | 88,8% | 87,9% |
| De 0,9 a 2,0° | 40,4% | 25,6% | 37,4% | 21,9% | 14,9% | 13,3% | 9,8% | 20,0% | 9,8% | 10,5% |
| > 2,0 | 4,5% | 2,2% | 12,8% | 6,3% | 2,9% | 2,4% | 1,7% | 3,2% | 1,4% | 1,6% |

Fonte: INE; Dados de 2014-06-09; Acesso em 2015-02

Assistimos assim em Portugal, a uma forte recuperação da produção, IOC, Newsletter nº 80, 2014-02, e nº 83, 2014-05, após o acentuado decréscimo verificado sobretudo a partir da década de 60 até finais da década de 80, onde passámos de produções da ordem dos 1.250 mil hectolitros, nos anos 50, para valores médios de cerca 500 mil hectolitros, nos anos 80, para os atuais 1 milhão de hectolitros tornando Portugal autossuficiente o que já não acontecia desde 1992.

Esta evolução da produção é parcialmente acompanhada por uma evolução no consumo nacional englobado nos benefícios para a saúde da “Dieta Mediterrânea”, onde o consumo de azeite é um dos principais componentes (Santos, 2011).

A importância do azeite na alimentação é reconhecida pela comunidade médica internacional quando, ao estudar os hábitos alimentares das diferentes populações, verificou que a alimentação rica em azeite, nomeadamente dos países do Mediterrâneo, podia estar na base dos níveis reduzidos de colesterol e uma baixa incidência de doenças cardiovasculares dos povos que habitavam esses países, em comparação com os habitantes dos Estados Unidos e do Norte da Europa. Devido ao seu elevado teor de ácidos gordos monoinsaturados, o consumo de azeite ajuda a reduzir o mau colesterol (LDL), mantendo o nível do bom colesterol (HDL). Por outro lado, a vitamina E desempenha uma função antioxidante sobre as paredes das artérias, ajudando, desta forma, a prevenir o desenvolvimento de doenças cardiovasculares como aterosclerose, trombose, enfarte cardíaco e acidentes vasculares cerebrais. O azeite ajuda ainda a prevenir a diabetes ao favorecer o metabolismo e a melhorar a assimilação de açúcar e a tolerância à glucose e a proteger o sistema digestivo ao prevenir o excesso de ácido no estômago. Contribui ainda para o bom funcionamento da vesícula biliar, promove a assimilação de nutrientes e ajuda a regular o trânsito intestinal, contribuindo igualmente para a prevenção de alguns tipos de cancro, principalmente o cancro da mama, (Noronha, Nuno, Vale, Pedro Lôbo, 2015).

Este aumento do consumo de azeite em cerca de 45% no espaço de uma década, 2000 a 2010, é interrompido nos anos 2011 até ao presente. Efetivamente a recessão ocorrida em Portugal nesse período, caracterizada por uma diminuição do PIB e por uma redução do consumo (Carvalho, 2014), afeta igualmente o consumo nacional de azeite, com uma redução de cerca de 15%. Esta redução do consumo do azeite acaba por ser superior à redução, em cerca de 11.2%, do consumo privado nos anos homólogos (2011 - -3.3%; 2012 - -5.4%; 2013 - -2.5%) por o azeite ser um produto com um preço mais elevado do que produtos substitutos, como os óleos alimentares e a margarina. A margarina, introduzida em Portugal nos anos 60s, foi igualmente a responsável pela redução do consumo de azeite nas décadas seguintes, devido ao seu baixo preço. Esta situação só se altera a partir da década de 90 com o reconhecimento para a saúde dos benefícios do consumo de azeite (Santos, 2012).

Tabela 11 - Portugal - Produção, consumo exportação de azeite

| Portugal | 2000/01 | 2001/02 | 2002/03 | 2003/04 | 2005/05 | 2005/06 | 2006/07 | 2007/08 | 2008/09 | 2009/10 | 2010/11 | 2011/12 | 2012/13 | 2013/14 | 2014/15 (prev) |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------|
| Produção | 24,6 | 33,7 | 28,9 | 31,2 | 41,2 | 29,1 | 47,5 | 36,3 | 53,4 | 62,5 | 62,9 | 76,2 | 59,2 | 91,6 | 90 |
| Consumo | 60,5 | 61,5 | 64,9 | 67 | 74,5 | 71,6 | 76,8 | 75,8 | 87,5 | 87,8 | 82 | 78 | 74 | 74 | 74 |
| Exportação | 17,3 | 16,2 | 13,1 | 15,9 | 16,6 | 16,7 | 23,2 | 29 | 30,7 | 35,8 | 42,7 | 51,5 | 50,5 | 54,3 | 53,3 |

Fonte: IOC; Dados de 2014-11; Unidades – 1.000 Ton

Às quantidades referidas na tabela acima deve-se acrescentar a importação, fora do âmbito do presente estudo.

O aumento da produção associado a uma estabilização e até uma redução do consumo nacional, proporcionam condições ímpares para um aumento das exportações, que na década entre 2000 e 2010 atinge mais de 100%, ultrapassando os 200% nos últimos 15 anos, contribuindo para o equilíbrio da Balança Comercial de Portugal ao passar de um *deficit* de 11.6% do PIB em 2000, para um superavit de 1.8% do PIB em 2013, (Carvalho, 2014).

De acordo com a AICEP a evolução das exportações azeite e o seu peso nas exportações tem vindo a sofrer uma evolução bastante positiva.

Figura 10 - Contribuição do setor do azeite para as exportações

Azeite

| | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------------------------|-------|-------|-------|
| Exportações (Milhões €) | 215,4 | 263,9 | 343,5 |
| Taxa de crescimento anual | 33,0% | 22,5% | 30,2% |
| Peso nas exportações | 0,50% | 0,58% | 0,73% |
| Número de mercados de exportação | 81 | 82 | 82 |

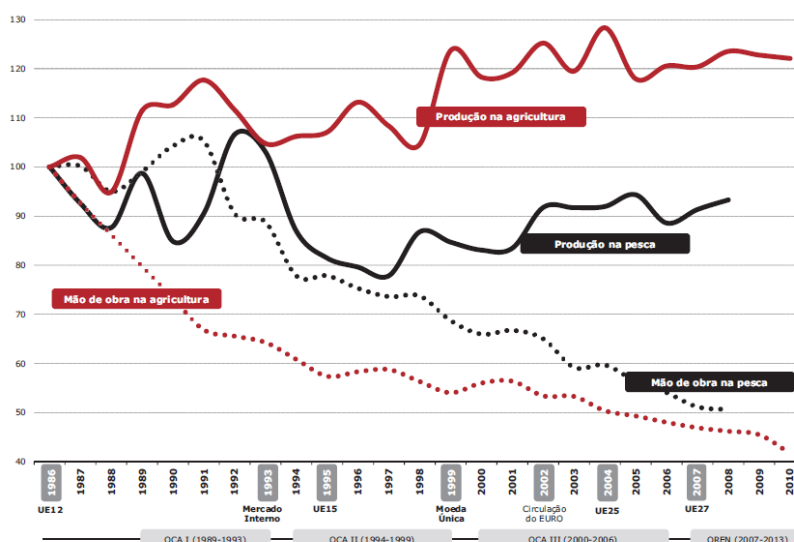
Fonte: AICEP, acedida em 2015-02

Conforme refere Marques (2014), "No período de janeiro a novembro de 2013, o maior acréscimo das exportações de produtos "Agroalimentares", por Capítulos da Nomenclatura Combinada (NC-2), face a igual período do ano anterior, coube às 'Gorduras e óleos' (+97,2 milhões de euros), onde se destacou o azeite de oliveira (+77,6 milhões) e o óleo de girassol ou cártamo (+19,1 milhões)."

Estes números são confirmados, pelas declarações da ministra Assunção Cristas durante a visita de 23 de janeiro de 2015 ao Lagar do Marmelo, no concelho de Ferreira do Alentejo – Beja. "Já há alguns anos que atingimos a autossuficiência em valor no setor do azeite", "Temos um azeite de primeiríssima qualidade e, quando comparamos o preço do azeite que exportamos e o preço do que importamos, verificamos que o nosso azeite tem um preço muito superior", "O nosso azeite é vendido quase ao dobro daquilo que é o preço de compra do azeite para o mercado português" (Veiga, 2015).

O aumento da produção de azeite assume uma importância ainda mais relevante no contexto nacional se tivermos em conta que nos últimos 30 anos o setor agrícola tem vindo a reduzir o seu peso no Valor Acrescentado Bruto em Portugal, passando de uma contribuição de 10% em 1986 para cerca de 2% em 2008. Adicionalmente, num panorama europeu de "desruralização" económica, Portugal desceu de sétimo para 12.º lugar na representatividade económica do sector da agricultura, silvicultura e pescas (Mateus, 2013).

Figura 11 - Produção e mão e obra na agricultura e na pesca em Portugal - 1986-2008



Fonte: Augusto Mateus (2013)

Neste período assiste-se igualmente à melhoria da produtividade na agricultura refletida no aumento da produção agrícola e a uma elevada redução na mão-de-obra utilizada.

A evolução da produção de azeite, em quantidade e qualidade, tem tido o seu principal epicentro no Alentejo na sequência do Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva (EFMA) mais conhecido como Barragem do Alqueva.

Nesse sentido a EDIA - Empresa de Desenvolvimento e Infraestruturas do Alqueva, tinha em exploração, na campanha de rega de 2013, 68.000ha de regadio, prevendo-se durante 2014 a adição a esta área de cerca de 20.000ha. Em 2014 deverão ter sido adjudicados os restantes 30.000ha que garantirão os cerca de 120.000ha projetados (PRODER, 2014).

Na campanha de rega de 2012 (último ano conhecido) a taxa de adesão foi superior a 60%, um valor acima da média nacional para novos perímetros, prevendo-se que nos próximos anos, perante o volume de novas inscrições e investimentos visíveis no terreno, o referido valor seja superior.

A atividade com maior área é a do Olival, com 42.000ha resultante de um investimento, da ordem dos 316 M€ num total de 475 M€ (PRODER, 2014).

É igualmente no Alentejo que se localizam os maiores olivais, com áreas superiores a 500ha ou mesmo 1.000ha (Santos, 2012), sendo igualmente nesta região que se encontra a maior densidade de árvores por hectares, refletindo a opção por plantações em regime intensivo e super-intensivo.

Figura 12 - Densidade de oliveiras por ha por região, em 2009

| | 45-60 trees/ha | 61-100 trees/ha | 101-300 trees/ha | 301-700 trees/ha | 701-1500 trees/ha | > 1500 trees/ha |
|----------------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|----------------------|--------------------|
| Portugal | 57673 | 96435 | 146588 | 17051 | 2812 | 11190 |
| Entre-Douro-e-Minho | 385 | 180 | 313 | 0 | 0 | 0 |
| Trás-Os-Montes | 4822 | 14513 | 51627 | 1321 | 188 | 550 |
| Beira Litoral | 3158 | 4557 | 5390 | 106 | 88 | 31 |
| Beira Interior | 8244 | 20037 | 16827 | 1506 | 108 | 370 |
| Riajeo e Oeste | 9248 | 7941 | 6560 | 1263 | 258 | 209 |
| Alentejo | 24679 | 48545 | 65559 | 1757 | 2169 | 10525 |
| Algarve | 7137 | 662 | 311 | 99 | 1 | 0 |

Fonte: Portugal Profile, IOC 2012

3.2. O mercado Internacional

Apesar do significativo aumento da produção nacional de azeite, Portugal mantém ainda um modesto lugar no ranking dos principais países produtores de azeite, sendo responsável por menos de 4% do total de azeite produzido anualmente a nível mundial.

Tabela 12 - Evolução da produção mundial de azeite, por países

| Produção | 2000/01 | 2001/02 | 2002/03 | 2003/04 | 2005/05 | 2005/06 | 2006/07 | 2007/08 | 2008/09 | 2009/10 | 2010/11 | 2011/12 | 2012/13 | 2013/14 | 2014/15 (prev) |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| Países Mediterrânicos | 2535 | 2796,7 | 2461,2 | 3156 | 2977,3 | 2542,6 | 2702,8 | 2666,7 | 2604,7 | 2916,9 | 2994,1 | 3246,7 | 2339,7 | 3199,1 | 2318,7 |
| Albânia | | | | | | | | 4 | 6 | 5 | 8 | 7 | 12 | 10,5 | 12 |
| Argélia | 26,5 | 25,5 | 15 | 69,5 | 33,5 | 32 | 21,5 | 24 | 61,5 | 26,5 | 67 | 39,5 | 66 | 44 | 44 |
| Argentina | 4 | 10 | 11 | 13,5 | 18 | 23 | 15 | 27 | 23 | 17 | 20 | 32 | 17 | 30 | 6 |
| Chipre | 5,5 | 6,5 | 7 | | | | | | | | | | | | |
| Croácia | 5,5 | 5 | 7 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4,5 | 6 | 5 | 5 | 4 | 4 | | |
| Egipto | 0,5 | 1,5 | 5 | 2 | 2,5 | 2,5 | 10,5 | 7,5 | 5 | 3 | 4 | 9 | 16,5 | 7 | 21 |
| Irão | 3 | 2,5 | 1,5 | 2,5 | 4 | 4,5 | 4 | 4,5 | 4,5 | 4 | 4 | 7 | 3,5 | 5 | 9 |
| Iraque | | | | | | | | | | | | | | | |
| Israel | 7 | 3,5 | 9 | 3 | 9 | 3 | 8,5 | 4 | 9 | 3,5 | 12,5 | 13 | 18 | 15 | 17,5 |
| Jordânia | 27 | 14 | 28 | 25 | 29 | 22 | 37 | 21,5 | 18,5 | 17 | 27 | 19,5 | 21,5 | 30 | 35 |
| Libano | 6 | 5 | 6 | 7,5 | 6 | 5,5 | 6 | 10,5 | 12 | 9 | 32 | 14 | 14 | 20,5 | 16,5 |
| Líbia | 4 | 7 | 6,5 | 12,5 | 12,5 | 9 | 11 | 13 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| Marrocos | 35 | 60 | 45 | 100 | 50 | 75 | 75 | 85 | 85 | 140 | 130 | 120 | 100 | 120 | 110 |
| Montenegro | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| Síria | 165 | 92 | 165 | 110 | 175 | 100 | 154 | 100 | 130 | 150 | 180 | 198 | 175 | 165 | 50 |
| Tunísia | 130 | 35 | 72 | 280 | 130 | 220 | 160 | 170 | 160 | 150 | 120 | 182 | 220 | 70 | 260 |
| Turquia | 175 | 65 | 140 | 79 | 145 | 112 | 165 | 72 | 130 | 147 | 160 | 191 | 195 | 190 | 190 |
| União Europeia | 1940,5 | 2463,7 | 1942,7 | 2448 | 2357,3 | 1928,6 | 2030,8 | 2118,7 | 1938,7 | 2224,4 | 2209,1 | 2395,2 | 1461,7 | 2476,6 | 1532,2 |
| Outros | | | | 7,2 | 7,5 | 7,7 | 8,6 | 4,4 | 3,3 | 4,7 | 7,2 | 7 | 5,8 | 11,2 | 9 |
| Espanha | 973,7 | 1411,4 | 861,1 | 1412 | 989,9 | 826,9 | 1111,4 | 1236,1 | 1030 | 1401,5 | 1391,9 | 1615 | 618,2 | 1775,8 | 825,7 |
| França | 3,2 | 3,6 | 4,7 | 4,6 | 4,7 | 4,4 | 3,3 | 4,7 | 7 | 5,7 | 6,1 | 3,2 | 5,1 | 4,9 | 5 |
| Grécia | 430 | 358,3 | 414 | 308 | 435 | 424 | 370 | 327,2 | 305 | 320 | 301 | 294,6 | 357,9 | 131,9 | 300 |
| Itália | 509 | 656,7 | 634 | 685 | 879 | 636,5 | 490 | 510 | 540 | 430 | 440 | 399,2 | 415,5 | 461,2 | 302,5 |
| Portugal | 24,6 | 33,7 | 28,9 | 31,2 | 41,2 | 29,1 | 47,5 | 36,3 | 53,4 | 62,5 | 62,9 | 76,2 | 59,2 | 91,6 | 90 |
| Outros | 30,5 | 29 | 34,5 | 18 | 36 | 30 | 64 | 46,5 | 64,5 | 56,5 | 81 | 74,5 | 62 | 71 | 73 |
| Arábia Saudita | | | | | | | 2,5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Austrália | 1 | 1 | 2 | 2,5 | 5 | 9 | 9 | 12 | 15 | 18 | 18 | 15,5 | 9,5 | 18 | 12 |
| Chile | | | | | | | 5 | 6,5 | 8,5 | 12 | 16 | 21,5 | 15 | 15 | 24 |
| EUA | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 1,5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| México | 1,5 | 2 | 2,5 | 2,5 | 2,5 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Palestina | 20 | 18 | 21,5 | 5 | 20 | 10 | 31,5 | 8 | 20 | 5,5 | 25 | 15,5 | 15,5 | 15,5 | 15,5 |
| Outros | 7,5 | 7,5 | 7,5 | 7 | 7 | 8 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 14,5 | 14,5 |
| TOTAL | 2565,5 | 2825,7 | 2495,7 | 3174 | 3013,3 | 2572,6 | 2766,8 | 2713,2 | 2669,2 | 2973,4 | 3075,1 | 3321,2 | 2401,7 | 3270,1 | 2391,7 |

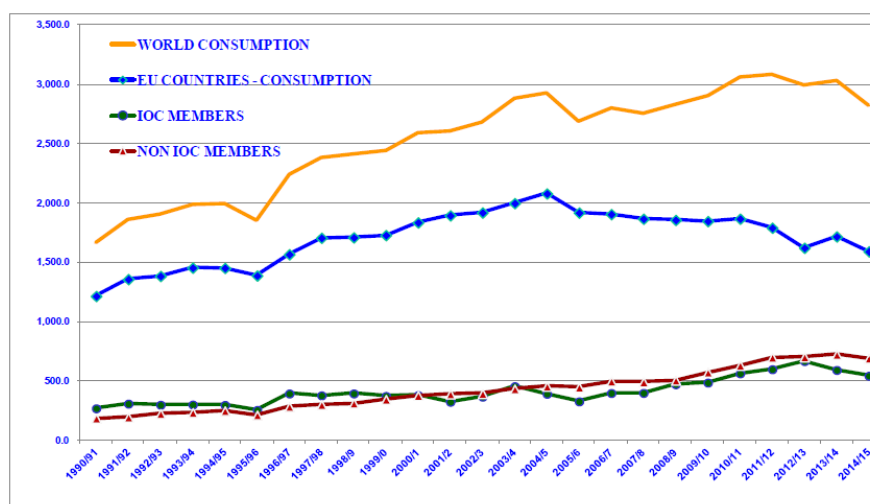
Fonte: IOC; Dados de 2014-11; Unidades – 1.000 Ton

Este ranking é liderado pela Espanha, responsável por cerca de 34% da produção mundial seguido da Itália e da Grécia com sensivelmente 12.5% cada uma e de outros países mediterrâneo como Tunísia, Turquia e Marrocos.

Podemos verificar que a produção mundial de 2013/2014 atingiu 3,27M Ton, a segunda melhor de sempre, só atrás da produção de 2011/2012. Os países da EU são responsáveis por cerca de 75% desta produção.

Revelam-se igualmente interessantes as estatísticas do IOC relativas à evolução do consumo mundial, nos últimos 25 anos.

Figura 13 - Evolução do consumo mundial de azeite

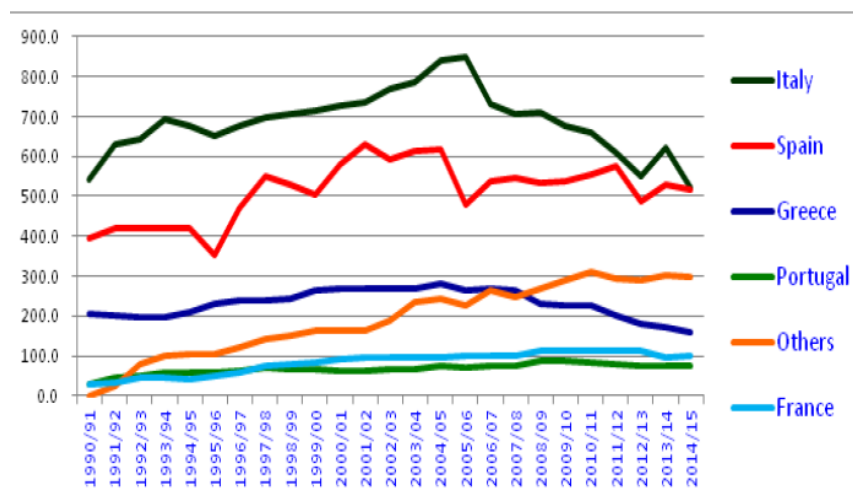


Fonte: IOC Newsletter nº 88, 2014-11

Um dos aspetos mais relevantes desta evolução é a evolução do consumo nos países que não são membros do IOC que n o espaço de 25 anos virão a sua quota de consumo mundial evoluir de 11% para 24%, ultrapassando o consumo dos países membros do IOC.

Nos países membros do IOC a evolução do consumo não é uniforme, conforme se comprova pelo quadro seguinte.

Figura 14 - Consumo de azeite nos países membros do IOC

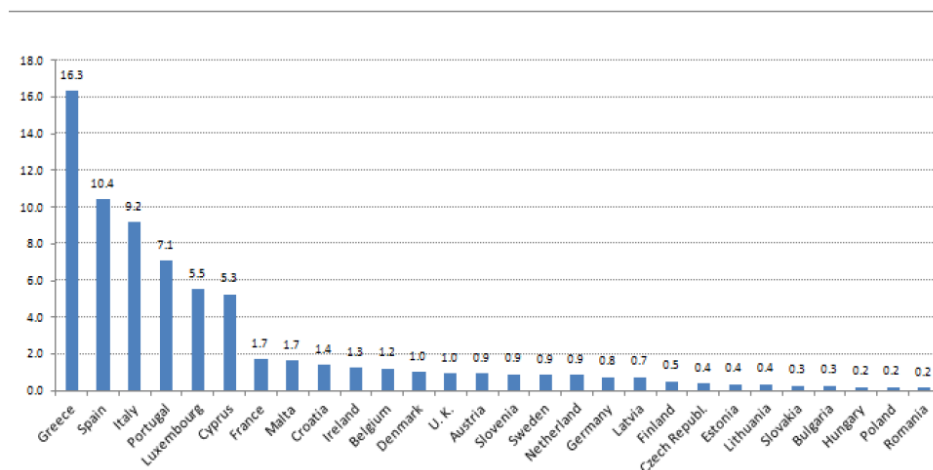


Fonte: IOC Newsletter nº 91, 2015-02

Da análise do presente gráfico, é de salientar a evolução do consumo em Itália, o maior consumidor deste conjunto de países, que, após atingir um pico de consumo na campanha de 2006/2007, regista uma diminuição desde essa data ao ponto de, na última campanha, o seu consumo ser o menor neste período de 25 anos. Uma parte da explicação poderá residir numa melhoria na recolha de dados, tornando-os mais precisos.

A análise do consumo per capita revela um cenário diferente.

Figura 15 - Consumo *per capita* de azeite nos países da UE em 2013 (kg)



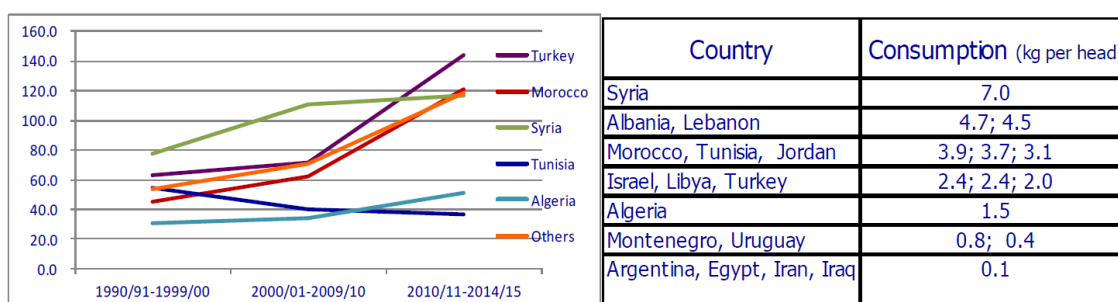
Fonte: IOC Newsletter nº 91, 2015-02

O ranking dos maiores consumidores *per capita* é liderado pela Grécia com 16.3kg, apesar do decréscimo recente devido à crise no país. Em segundo lugar aparece a Espanha, com 10.4kg/hab., seguido da Itália com 9.2kg/hab. e Portugal com 7.1kg/hab.

Uma curiosidade deste gráfico no que respeita ao Luxemburgo ao apresentar mais consumidores do que habitantes, devido às compras nos seus supermercados por parte de consumidores de países vizinhos.

Nos restantes países da bacia mediterrânea, que se tornaram membros do IOC em 2013, o consumo global e *per capita* é o seguinte.

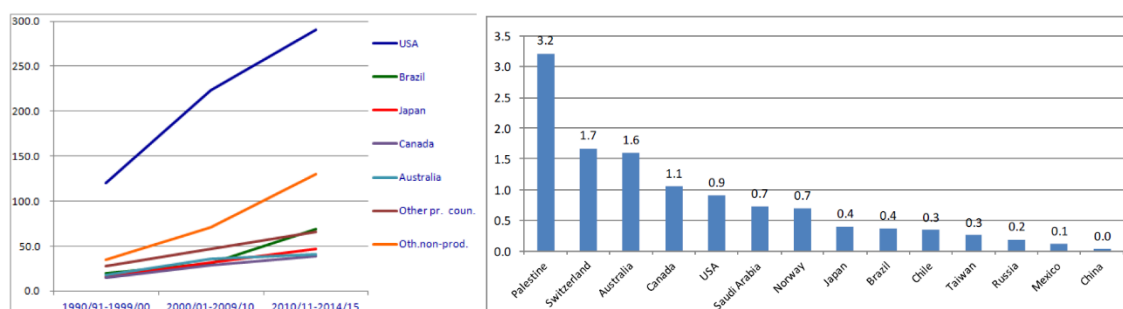
Figura 16 - Consumo total (k.ton) e *per capita* (2013, kg/hab), recentes membros do IOC



Fonte: IOC Newsletter nº 91, 2015-02

De salientar o consumo da Síria de 7Kg/hab, semelhante ao de Portugal, mas que terá sido fortemente afetado com a situação de guerra recente.

Figura 17 - Consumo total (k.ton) e *per capita* (2013, kg/hab), países não membros do IOC



Fonte: IOC Newsletter nº 91, 2015-02

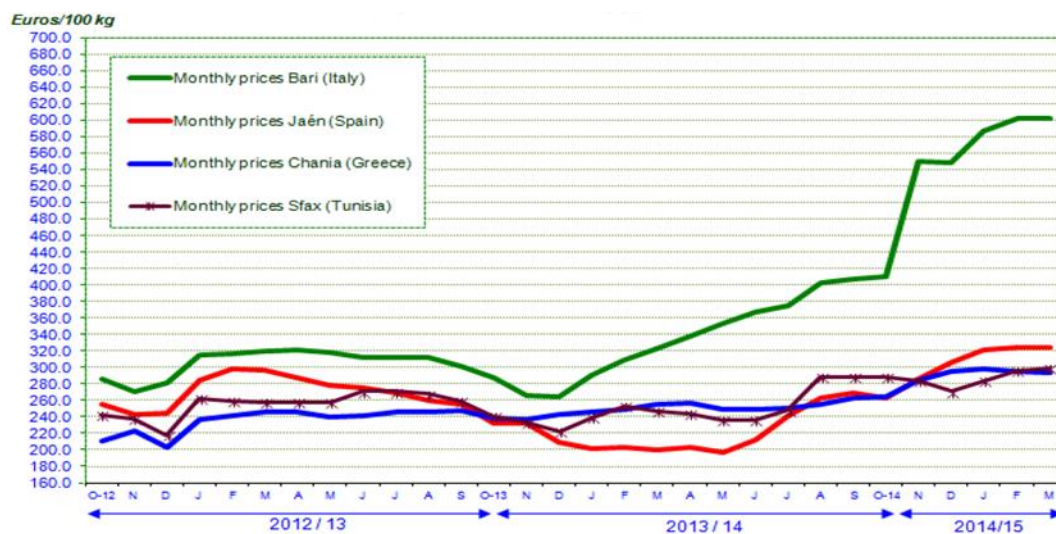
Neste grupo de países a evolução do consumo global dos EUA destaca-se dos restantes mas quando se analisa o consumo per capita verifica-se que este é ainda bastante baixo, de apenas 0.9kg/hab. a par do consumo do Reino Unido ou da Alemanha.

Conforme refere a IOC Newsletter nº 91, (2015-02), a fotografia que emerge desta análise é que aparenta existir espaço de crescimento do consumo nos principais importadores de azeite, nomeadamente EUA, Brasil e Japão. No que respeita à China, o seu consumo per capita é o mais baixo dos países analisados, sendo a evolução futura depende de questões regulatórias.

As previsões da produção para a campanha de 2014/2015 apontam para um decréscimo em cerca de 25%, resultante essencialmente de problemas de mau tempo. Este decréscimo da produção é liderado pela Espanha com menos de metade da produção do ano anterior. Portugal prevê manter aproximadamente a produção do ano anterior.

Com a produção anual global estimada de 2,4M Ton, inferior ao consumo mundial de cerca de 3M Ton, assiste-se a um aumento dos preços.

Figura 18 - Evolução recente dos preços do azeite virgem extra



Fonte: IOC Newsletter nº 92, 2015-03

Esta evolução, no entanto, aparenta ser mais resultante de uma situação pontual devido à redução da produção da presente campanha, do que uma situação estrutural que se venha a perpetuar para o futuro.

4. A Problemática

Da análise às empresas produtoras de azeite em Portugal verifica-se que a maioria do investimento efetuado ocorreu na área agrícola, na plantação de oliveiras e recolha da azeitona, e na área industrial, na construção de lagares, muito devido aos incentivos que existiram para ambas as áreas.

Muitas destas empresas vendem o azeite que produzem, a granel aos maiores comercializadores como o Grupo Jerónimo Martins e Sovena, mas uma outra parte deste azeite é exportado sendo a mais-valia comercial do mesmo apropriada por outros países. A este respeito, Andersen (2014), refere que empresas com recursos adequados podem ganhar vantagens competitivas ou poder de mercado.

Esta reflexão origina duas questões principais do presente estudo:

A – Como criar um modelo de internacionalização para as PME's da fileira do azeite?

B – Quais os principais mercados internacionais a abordar?

O investimento na produção revelou-se benéfico para Portugal, ao transformar o país de um importador de azeite para exportador, mas não aproveita a totalidade do VAB potencial ao não permitir aproveitar as margens de comercialização embalada. As empresas existentes, sem a dimensão de um Grupo Sovena ou Gallo Worldwide, utilizaram os recursos disponíveis na área agrícola e produtiva, daí se explicando a modernização e aumento de capacidade dos cerca de 500 lagares existentes (INE, 2015). Estas empresas não dispõem agora de capacidade para efetuarem um processo de internacionalização sustentado, confirmando a afirmação de um alto quadro de uma empresa de azeite implantada no Brasil de que “Todos os dias aparecem novas marcas de azeite português no mercado brasileiro, que em seguida desaparecem”.

Este sucesso a nível técnico agrícola e de transformação tem sido acompanhado pela academia, como comprovam os vários estudos e teses que têm vindo a ser elaborados. A título ilustrativo de uma pesquisa sobre palavra “azeite” resultaram mais de 650 resultados centrados muito sobre aspetos técnicos muito específicos da produção da oliveira (área agrícola), da apanha e processamento da azeitona (área agrícola e/ou industrial) ou da análise de alguns componentes específicos na composição do azeite (área química e bioquímica). Encontraram-se igualmente bastantes estudos sobre a influência do azeite na alimentação (área alimentar). Contrariamente, no que respeita à análise da componente empresarial e rentabilidade da atividade de produção e comercialização de azeite, encontram-se poucos estudos sobre o tema, pelo que o presente trabalho pretende dar uma contribuição.

4.1. Concorrência – Grupo Sovena e Gallo Worldwide

A nível comercial no mercado nacional e, principalmente, no mercado internacional, o sucesso tem sido mais restrito às empresas de maior dimensão, nomeadamente o Grupo Sovena e o Grupo Jerónimo Martins ou Gallo Worldwide. Sendo estas igualmente as principais empresas presentes no mercado

Brasileiro e assim alguma da concorrência que se irá encontrar nesse mercado, procura-se conhecer melhor as suas estratégias de internacionalização.

A Gallo Worldwide assenta toda a sua estratégia na exploração de uma única marca, a Gallo, cuja origem remonta a 1919 tendo sido criada por Victor Guedes. Atualmente a Gallo é a primeira marca Portuguesa de azeite no mundo e a terceira marca no ranking mundial. Esta constante e persistente presença nos mercados mundiais, manifesta-se através da presença da marca em cerca de 30 países dos quais 3, Portugal, Brasil e China, com representação direta, possibilitando-lhe que cerca de 70% da produção seja para exportação.

A presença do Grupo Sovena no mercado do azeite é relativamente recente – cerca de 20 anos – já que a presença mais tradicional do grupo se situa na área dos óleos alimentares com as marcas Fula e Vêgê. As principais marcas do grupo são o Oliveira da Serra, mais vocacionado para o mercado nacional, e a marca Andorinha criada em 1927 e adquirida pelo grupo em 2004, devido à sua forte presença no mercado brasileiro. Esta marca tem aliás a curiosidade de continuar a ser comercializada no mercado brasileiro através de uma tradicional embalagem em lata, numa demonstração da necessidade de adaptar os produtos às especificidades de cada mercado e aos seus consumidores, tal como sugerido por Andersen (2014), contribuindo ainda para notoriedade da marca.

Na Sovena, a exportação, que tem registado um crescimento anual na ordem dos 30%, faz-se de três formas: a granel, para depois ser embalado localmente, através das marcas Oliveira da Serra (PALOP, Rússia, Índia e China), Andorinha (no Brasil), Olivari (EUA) e Fontoliva (Espanha) e para marcas brancas de cadeias de distribuição. No Brasil, a marca Andorinha ocupa a segunda posição do mercado e, nos EUA, a Sovena também ocupa uma posição interessante, porque está presente na cadeia de supermercados Walmart (Pimentel, 2014).

Este é um grupo que assenta a sua estratégia de crescimento no estabelecimento de parcerias nomeadamente:

- Na Elaia, ao nível da produção agrícola, com a ATITLAN uma sociedade de Capital de Risco espanhola
- Com a Bunge com especial destaque para o mercado Brasileiro onde é o importador e distribuidor exclusivo do azeite Andorinha. Esta parceria estende-se a outros produtos e países com sejam Rússia, Angola, Espanha e Portugal
- Com a Mercadona, o maior retalhista do mercado espanhol, onde a Sovena é o parceiro para a área dos óleos vegetais e azeites.

O Grupo Sovena é um grupo verticalizado, integrando produção agrícola de azeitona, extração de azeite, que apenas suprime cerca de 15% das necessidades globais do grupo, e posterior embalamento e comercialização nos mercados nacional e internacional.

4.2. Seleção dos mercados Internacionais

O quadro seguinte com dados do COI indica (em milhares de toneladas) as quantidades de azeite importadas pelos diversos países ao longo dos últimos 15 anos.

Tabela 13 - Importações de azeite por país

| Importação | 2000/01 | 2001/02 | 2002/03 | 2003/04 | 2005/05 | 2005/06 | 2006/07 | 2007/08 | 2008/09 | 2009/10 | 2010/11 | 2011/12 | 2012/13 | 2013/14 | 2014/15 (prev) |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|----------------|
| Países Mediterrânicos | 152,2 | 64,4 | 112,8 | 247,2 | 196,6 | 206,1 | 242,6 | 188,4 | 137,1 | 116,9 | 122,3 | 117,6 | 189,2 | 115 | 134,5 |
| Albânia | | | | | | | | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Argélia | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Argentina | 5,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Chipre | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | |
| Croácia | 2 | 1,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 2 | 2,5 | 2,5 | | |
| Egipto | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3,5 | 4 | 1 | 1,5 | 1 | 1,5 | 0 |
| Irão | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,5 | 2 | 1,5 | 3 | 3 | 3 | 3,5 | 4,5 | 4 | 5 | 4,5 |
| Iraque | | | | | | | | 0 | 0 | 8,5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Israel | 7 | 10,5 | 6 | 10,5 | 7,5 | 13,5 | 8 | 12 | 8 | 13 | 7,5 | 3 | 3 | 4,5 | 1,5 |
| Jordânia | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,5 | 5 | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Libano | 2 | 2 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 2 | 1 | 2 | 3 | 0 | 2,5 | 2,5 | 5 | 4 |
| Libia | 3 | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Marrocos | 4,5 | 5 | 10,5 | 1,5 | 1,5 | 1 | 6 | 5 | 15 | 0 | 4 | 0 | 16 | 0 | 10 |
| Montenegro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Síria | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tunísia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Turquia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| União Europeia | 127,2 | 42,4 | 93,3 | 231,7 | 186,1 | 188,6 | 223,6 | 161,9 | 96,1 | 77,9 | 82,3 | 96,6 | 153,2 | 92 | 107,5 |
| Outros | 0,3 | 0 | 0,2 | 0,5 | 0,7 | 0,6 | 1,7 | 1,2 | 1,3 | 2,1 | 3,3 | 1,6 | 2,3 | 2,9 | 3 |
| Espanha | 15,8 | 1,6 | 18,2 | 49,4 | 39,2 | 48 | 67,9 | 40,3 | 10,8 | 13,7 | 14,7 | 14,2 | 54,7 | 11,2 | 30 |
| França | 0,2 | 0,1 | 0,4 | 0,2 | 0,4 | 1,2 | 2,5 | 3,7 | 4,4 | 4,7 | 6,3 | 6,7 | 8,9 | 6,4 | 7 |
| Grécia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,1 | 0 | 0 | 0 |
| Itália | 110,9 | 40,7 | 74,3 | 180,2 | 144 | 135,6 | 149,3 | 116,6 | 79,5 | 56,3 | 58 | 73,9 | 79,2 | 70 | 59,5 |
| Portugal | 0 | 0 | 0,2 | 1,4 | 1,8 | 3,2 | 2,2 | 0,1 | 0,1 | 1,1 | 0 | 0,1 | 8,1 | 1,5 | 8 |
| Outros | 365 | 372,5 | 379,5 | 416 | 437,5 | 432,5 | 461,5 | 450,5 | 463,5 | 535 | 582,5 | 651,5 | 664 | 678 | 650,5 |
| Arábia Saudita | 4 | 5 | 7 | 7,5 | 5,5 | 4,5 | 4 | 5 | 5,5 | 5,5 | 13,5 | 13,5 | 19,5 | 20 | 20 |
| Australia | 30 | 26,5 | 31,5 | 31 | 28,5 | 29 | 41,5 | 27 | 28,5 | 35 | 32 | 31,5 | 28,5 | 28 | 28 |
| Brasil | 25 | 22,5 | 21 | 23,5 | 26,5 | 26 | 34,5 | 40 | 42 | 50,5 | 61,5 | 68 | 73 | 72,5 | 72 |
| Canada | 25,5 | 24 | 25 | 26 | 32 | 30 | 32,5 | 29 | 30 | 37 | 40 | 39,5 | 37 | 40,5 | 37,5 |
| Chile | | | | | | | 1 | 0,5 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 0,5 |
| China | | | | | | | | | 12 | 18 | 29,5 | 40 | 39 | 32 | 30 |
| EUA | 200 | 193 | 191,5 | 226 | 221 | 232 | 250 | 245 | 255 | 258 | 275 | 300 | 288 | 302,5 | 290 |
| Japão | 29 | 31,5 | 30,5 | 32 | 32 | 30 | 30,5 | 29 | 30 | 40,5 | 35,5 | 43 | 51 | 54 | 51 |
| México | 5 | 6 | 10 | 10 | 10 | 9,5 | 10 | 10 | 9,5 | 9 | 10 | 11,5 | 14,5 | 15 | 14,5 |
| Noruega | | | | | | | 3,5 | 3,5 | 3 | 3,5 | 3 | 3 | 3,5 | 4 | 4 |
| Palestina | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rússia | 4 | 4 | 6 | 7 | 9 | 9,5 | 10,5 | 17 | 15 | 22 | 21 | 24 | 27 | 27 | 26,5 |
| Suíça | 8 | 9 | 10 | 11 | 11 | 11,5 | 12 | 12,5 | 6 | 13 | 13 | 13,5 | 13,5 | 13,5 | 13,5 |
| Taiwan | 8 | 6,5 | 5,5 | 4 | 4,5 | 4 | 3,5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 |
| Outros | 26,5 | 44,5 | 41,5 | 38 | 57,5 | 46,5 | 28 | 28 | 23 | 38 | 43 | 58 | 63 | 62 | 57 |
| TOTAL | 517,2 | 436,9 | 492,3 | 663,2 | 634,1 | 638,6 | 704,1 | 638,9 | 600,6 | 651,9 | 704,8 | 769,1 | 853,2 | 793 | 785 |

Fonte: IOC; Dados de 2014-11; Unidades – 1.000 Ton

A análise mais detalhada aos principais mercados internacionais importadores de azeite revela o seguinte:

- EUA – É o principal importador mundial representando cerca de 40% das importações mundiais. É, no entanto, um mercado tradicionalmente dominado por importadores de azeite de Itália (não obrigatoriamente Italiano) embora Espanha esteja a ganhar protagonismo nas importações, com um crescimento de +111% na campanha de 2013/2014, aproximando-se fortemente da Itália, pela primeira vez na história, IOC, Newsletter nº 84, 2014-06 e nº 89, 2014-12.

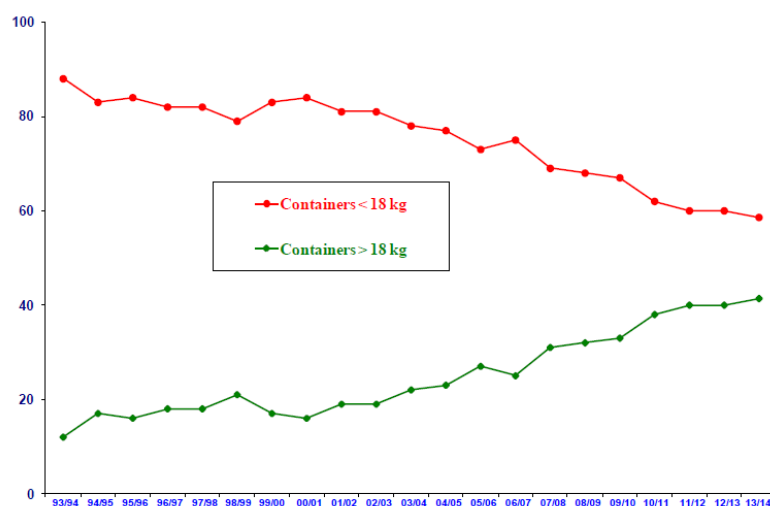
Figura 19 - Importações de azeite pelos EUA, por país de origem

| Origin | 2009/10 | | 2010/11 | | 2011/12 | | 2012/13 | | 2013/14 | |
|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| | t | % | t | % | t | % | t | % | t | % |
| Spain | 67,363 | 24.8 | 66,285 | 22.7 | 92,850 | 29.3 | 58,950 | 19.7 | 124,452 | 39.8 |
| France | 108 | 0.0 | 99 | 0.0 | 127 | 0.0 | 117 | 0.0 | 168 | 0.1 |
| Greece | 4,218 | 1.6 | 4,331 | 1.5 | 5,531 | 1.7 | 7,492 | 2.5 | 5,531 | 1.8 |
| Italy | 145,670 | 53.5 | 149,444 | 51.2 | 155,071 | 48.9 | 145,365 | 48.6 | 137,725 | 44.1 |
| Portugal | 2,061 | 0.8 | 1,890 | 0.6 | 1,875 | 0.6 | 1,263 | 0.4 | 1,253 | 0.4 |
| Others EU 1_ | 94 | 0.0 | 263 | 0.1 | 300 | 0.1 | 299 | 0.1 | 327 | 0.1 |
| total ue | 219,514 | 80.7 | 222,312 | 76.1 | 255,754 | 80.7 | 213,485 | 71.4 | 269,456 | 86.2 |
| Algeria | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 |
| Egypt | 26 | 0.0 | 4 | 0.0 | 65 | 0.0 | 459 | 0.2 | 66 | 0.0 |
| Morocco | 8,487 | 3.1 | 28,156 | 9.6 | 4,961 | 1.6 | 6,971 | 2.3 | 4,257 | 1.4 |
| Tunisia | 25,592 | 9.4 | 25,630 | 8.8 | 35,506 | 11.2 | 35,519 | 11.9 | 15,263 | 4.9 |
| Argentina | 5,438 | 2.0 | 8,197 | 2.8 | 9,089 | 2.9 | 5,513 | 1.8 | 8,843 | 2.8 |
| Chile | 974 | 0.4 | 1,912 | 0.7 | 4,117 | 1.3 | 4,092 | 1.4 | 4,507 | 1.4 |
| Australia | 2,050 | 0.8 | 1,904 | 0.7 | 1,985 | 0.6 | 218 | 0.1 | 941 | 0.3 |
| Canada | 96 | 0.0 | 225 | 0.1 | 443 | 0.1 | 348 | 0.1 | 308 | 0.1 |
| Turkey | 7,963 | 2.9 | 1,059 | 0.4 | 3,152 | 1.0 | 28,729 | 9.6 | 6,701 | 2.1 |
| Others | 1,949 | 0.7 | 2,651 | 0.9 | 2,024 | 0.6 | 3,494 | 1.2 | 2,217 | 0.7 |
| Total | 272,089 | 100.0 | 292,049 | 100.0 | 317,095 | 100.0 | 298,828 | 100.0 | 312,558 | 100.0 |
| EU | 219,514 | 80.7 | 222,312 | 76.1 | 255,754 | 80.7 | 213,485 | 71.4 | 269,456 | 86.2 |
| Extra-EU | 52,575 | 19.3 | 69,737 | 23.9 | 61,341 | 19.3 | 85,343 | 28.6 | 43,102 | 13.8 |

Fonte: IOC, Newsletter nº 84, 2014-06 e nº 89, 2014-12

É igualmente interessante verificar que no mercado norte-americano tem vindo a crescer a importação de azeite a granel, revelando um crescimento da atividade de embalagem local nesse mercado.

Figura 20 - Importações de azeite pelos EUA, embalado e a granel



Fonte: IOC, Newsletter nº 90, 2015-01

Uma parte significativa do crescimento recente do azeite de origem espanhola no mercado norte-americano é efetuado a granel.

Figura 21 - Importações de azeite pelos EUA, embalado e a granel, por país de origem

| USA - IMPORTS by CONTAINER & by COUNTRY | <18KG | | | | | USA - IMPORTS by CONTAINER & by COUNTRY | >18KG | | | | |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 2009/10 | 2010/11 | 2011/12 | 2012/13 | 2013/14 | | 2009/10 | 2010/11 | 2011/12 | 2012/13 | 2013/14 |
| ITALY | 138629.5 | 140115.4 | 147674.5 | 138060.3 | 130654.3 | SPAIN | 39168.4 | 37784.9 | 64753.1 | 33644.0 | 88107.5 |
| SPAIN | 28194.8 | 28499.8 | 28097.1 | 25305.7 | 36356.4 | TUNISIA | 20718.6 | 21394.4 | 30918.4 | 31193.7 | 11179.2 |
| GREECE | 3651.2 | 3491.1 | 4134.9 | 4239.4 | 4313.7 | ARGENTINA | 4868.6 | 7698.5 | 8483.8 | 4928.0 | 8020.9 |
| TUNISIA | 4873.3 | 4235.3 | 4587.6 | 4325.7 | 4066.1 | ITALY | 7040.7 | 9328.7 | 7396.1 | 7304.3 | 7072.4 |
| TURKEY | 2060.6 | 703.2 | 1780.5 | 2966.4 | 2804.4 | MOROCCO | 8435.8 | 27844.2 | 4760.9 | 6890.5 | 3953.0 |
| PORTUGAL | 1049.6 | 1100.8 | 1064.8 | 1058.3 | 1121.9 | TURKEY | 5902.0 | 355.3 | 1371.6 | 25762.6 | 3896.7 |
| LEBANON | 700.5 | 873.8 | 803.4 | 970.3 | 968.4 | CHILE | 557.3 | 1267.1 | 3370.5 | 3018.2 | 3742.6 |
| CHILE | 416.5 | 644.4 | 746.0 | 1074.1 | 764.7 | GREECE | 566.3 | 840.2 | 1395.9 | 3252.3 | 1205.6 |
| ARGENTINA | 569.8 | 322.9 | 604.9 | 584.7 | 594.8 | AUSTRALIA | 1836.5 | 1830.6 | 1804.3 | 175.9 | 918.1 |
| MOROCCO | 51.3 | 312.0 | 199.8 | 80.3 | 303.6 | MEXICO | 2.2 | 42.0 | 272.4 | 482.7 | 402.5 |
| ISRAEL | 161.5 | 371.9 | 221.1 | 313.5 | 192.4 | LEBANON | 23.3 | 25.1 | 38.7 | 863.5 | 262.4 |
| AUSTRALIA | 213.2 | 73.0 | 180.6 | 41.6 | 22.4 | PORTUGAL | 1011.2 | 789.1 | 809.8 | 204.9 | 130.6 |
| MEXICO | 21.0 | 161.1 | 86.9 | 70.8 | 12.7 | ISRAEL | 84.0 | 119.4 | 38.9 | 36.7 | 12.4 |
| others | 871.7 | 827.6 | 621.0 | 783.3 | 610.6 | others | 409.6 | 996.8 | 877.7 | 1195.8 | 650.7 |
| TOTAL | 181464.5 | 181732.3 | 190803.1 | 179874.4 | 182786.4 | TOTAL | 90624.5 | 110316.3 | 126292.1 | 118953.1 | 129554.6 |

Fonte: IOC, Newsletter nº 90, 2015-01

Um outro dado a reter é que Portugal, em qualquer dos segmentos de mercado, continua a ter uma presença muito reduzida e em decréscimo no segmento a granel.

- Brasil – É o 2º maior importador mundial, com cerca de 10% da totalidade das importações. É um mercado onde as importações de azeite têm vindo a aumentar, principalmente nos últimos 5 anos e onde o azeite com origem em Portugal tem uma boa implantação
- Itália – É um dos principais importadores mundiais, IOC, Newsletter nº 79, 2014-01, mas estas importações são normalmente de azeite a granel, muitas delas a partir de Espanha, Portugal e Grécia, e destinam-se a serem reexportadas, principalmente para os EUA, com a classificação de azeite Italiano. Os produtores portugueses que vendem para Itália fazem-no por inexistência de alternativas de comercialização através de uma marca própria
- China – Apesar de ser um recente consumidor de azeite, aparecendo nas estatísticas apenas nos últimos 7 anos, já entra no top 10 dos importadores mundiais ocupando o 6 lugar (IOC, 2014).

4.3. O Modelo Make or Buy

Conforme referido por Adam Smith (1776) "it is the maximum of every prudent master of the family, never to attempt to make at home what it will cost him more to make than to buy". Este dilema, apesar da sua antiguidade continua a não encontrar uma resposta unívoca.

Note-se que se em segmentos de mercados emergentes as empresas podem ter que internalizar um maior nível de competências por o mercado ainda não as disponibilizar, no que respeita a mercados maduros é maior a tendência para a externalização de serviços não nucleares, na medida em que as empresas se tendem a concentrar nas suas competências nucleares, onde são melhores do que a concorrência, concentrando nessas áreas os seus esforços de investimento (Hamel, G. & Prahalad, C. K., 1990).

A pesquisa também refere (Barney, 1991), que, em indústrias maduras, as vantagens competitivas não residem no controlo do processo produtivo ou de recursos tangíveis, mas através do uso de recursos intangíveis como marcas ou conhecimento. Neste tipo de indústrias existe normalmente um maior número de fornecedores para cada atividade, reduzindo assim o seu poder de negociação e a probabilidade de estes virem a ter comportamentos oportunistas, sendo estes substituídos por relações mais estáveis no tempo e baseadas na confiança.

A externalização de atividades é a tendência mais sustentada das empresas, nomeadamente das multinacionais na busca de uma cada vez maior eficiência ao procurarem parcerias para as suas atividades, principalmente para as não nucleares (Ferreira, (2009). Esta evolução é atribuída a fatores macro como a diminuição dos custos de transporte, redução das tarifas e barreiras alfandegárias, diminuição ou mesmo eliminação de barreiras burocráticas e administrativas bem como evoluções e reduções de custos nas comunicações.

Esta abordagem, sendo potencialmente inovadora no setor do azeite, tem sido aplicada em Portugal noutros setores de mercado nomeadamente:

- Bluephama - A Bluepharma é uma empresa farmacêutica, de capitais portugueses, com sede em Coimbra. Iniciou a sua atividade em Fevereiro de 2001, na sequência da aquisição, por um grupo de profissionais ligados ao sector, de uma das mais modernas unidades industriais do país, pertencente à multinacional alemã Bayer. Após a aquisição da unidade industrial a Bayer manteve a produção na fábrica durante um período de alguns anos
- Danone – Com a alienação à americana Schreiber Foods (Cavaleiro, 2013), a empresa deixa de possuir a fábrica de Castelo Branco mas mantém a produção em Portugal. Se numa primeira fase esta alienação permitiu manter a capacidade produtiva em Portugal e manter em atividade este importante polo de desenvolvimento para a região, mais recentemente (2014), a empresa vai aumentar a sua gama de produtos ao produzir pela primeira vez iogurtes para outras marcas. A estimativa da empresa é de colocar os primeiros destes produtos no mercado entre Outubro e Novembro (Silva, 2014)
- Colep – Um produtor de embalagens metálicas que evolui para a integração de todo o processo produtivo para a Johnson Wax, incluindo a elaboração de produtos a partir de fórmula secretas (Ferreira, 2009).

No mercado de semicondutores (Chang, 2012), onde o investimento numa fábrica atinge os mil milhões de USD, estas necessitam de garantir uma elevada capacidade produtiva ocupada, que só se revela possível através do fabrico para várias marcas e clientes diferentes.

5. Modelo financeiro

5.1. Modelo de Negócio

Num contexto em que Portugal atingiu a autossuficiência na produção de azeite em 2013, o consumo encontra-se estabilizado e continuam a entrar em produção novos olivais plantados nos últimos anos, o presente projeto pretende lançar a discussão sobre uma nova abordagem na comercialização no mercado internacional.

Sendo, em Portugal, as empresas do setor agroalimentar de pequena e média dimensão (Jesus, 2012), onde se incluem a generalidade dos produtores de azeite, este têm como possibilidade de escoamento da sua produção:

- Entrega da produção, sob a forma de azeitona ou já de azeite, a terceiros, nacionais ou internacionais, que vêm a beneficiar das margens de comercialização do produto embalado
- Comercialização, no mercado nacional e/ ou internacional, de produto embalado com a sua própria marca. Esta possibilidade, principalmente no que respeita ao mercado internacional, exige recursos, humanos e financeiros, que nem sempre se encontram disponíveis, devido à pequena dimensão das empresas e pelo facto de, muitas vezes, os recursos estarem mais dirigidos para produção do que para a comercialização. Algumas experiências de empresas de menor dimensão de tentativa de abordagem dos mercados internacionais através da criação da sua própria marca revelaram-se menos bem sucedidas levando em alguns casos quase a insolvência das próprias empresas.

Neste trabalho pretende-se abordar uma nova forma de parceria entre pequenas empresas, (Carvalho, 2009) propondo que a mesma assuma a forma de participação de capital, num modelo semelhante a uma associação de produtores, mas centrada na utilização de uma empresa comercial, do tipo sociedade anónima, destinada à criação de uma marca de azeite e comercialização do produto embalado no mercado externo.

Mas mais do que trabalhar com relações de cliente – fornecedor, pretende-se com o presente projeto potenciar as parcerias trazendo os próprios produtores para dentro do projeto, nomeadamente através de parcerias de capital, num modelo semelhante ao proposto por Kogut, B., e outros (1992).

Um modelo semelhante foi aplicado recentemente ao mercado do arroz em Portugal (Silva, 2015) onde a Novarroz, a Valente Marques e a Orivárzea se juntaram, pela primeira vez, para vender em conjunto para a Turquia. Em consequência, o volume das exportações duplicou de 16 M€ em 2013 para 32 M€ em 2014.

Na área dos vinhos, a Casca Wines, implementou um modelo idêntico, comercializando vinhos sob as marcas Monte Cascas e Cape Roca, sem serem detentores de vinhas ou de adegas. O modelo é assim baseado em parcerias com agricultores locais o que lhes permite comercializar vinhos de várias origens nomeadamente Minho, Douro, Dão, Bairrada, Colares, Tejo e Alentejo.

Atividades de importância estratégica requerem o uso de relações mais estáveis por forma a obter reduções de custos através da promoção da cooperação (Ferreira, 2009). Nesta perspetiva conclui-se que empresas de sucesso requerem três tipos de competências - tecnologia superior, processos fiáveis e relações externas próximas. Verifica-se igualmente que as relações económicas estáveis se revelam mais importantes do que as transações pontuais no mercado, para empresas em processo de expansão e de internacionalização.

O modelo de parceria que se pretende desenvolver com o presente projeto inclui:

- Participação no capital da empresa comercializadora a criar, limitada a um máximo de 5% por cada empresa produtora
- Possibilidade de este valor ser pago em produto (azeite) diminuindo assim as necessidades de investimento em fundo de maneio da nova empresa. Para os produtores, é igualmente uma forma de realização de capital sem necessidade de investimento em cash
- Utilização ou transferência de estruturas comercializadoras no mercado Brasileiro, racionalizando a sua utilização, os seus custos e potenciando o seu desenvolvimento;
- Utilização conjunta e racionalização das capacidades de aprovisionamento das várias empresas produtoras
- Potencial significativo de redução de custos de embalagem ao passar a adquirir-se mais unidades de uma embalagem única, ainda que em várias capacidades, ao invés da aquisição de várias embalagens diferentes a diferentes produtores
- Idem quanto à redução de custos de transporte, marketing e de imagem no mercado Brasileiro
- Presença única e potencialmente mais estruturada em feiras, nomeadamente no que respeita a localização do *stand*, qualidade do mesmo e número de feiras abordadas, facto importante por ser um dos principais meios de contacto com potenciais clientes
- Possibilidade de vir a desenvolver azeites com características específicas nomeadamente através da utilização de azeites provenientes de regiões DOP
- Possibilidade de desenvolver azeite a pedido para clientes especiais. Esta é uma possibilidade que as grandes empresas também têm mas que têm dificuldade em implementar, pois as suas estruturas operativas estão vocacionadas para grandes volumes e, as empresas de menor dimensão não possuem esta versatilidade pois baseiam geralmente a sua produção numa região específica. Procura-se desta forma cumprir com o preconizado por Andersen (2014), criando uma barreira única deste projeto e que a concorrência tem dificuldade em replicar.

A abordagem ao mercado Chinês poderá envolver igualmente uma parceria de mercado pois à medida que o mercado chinês se torna mais apetecível a valorização das empresas locais aumenta e a sua própria disponibilidade para serem adquiridas diminui. Neste contexto as parcerias tornam-se mais relevantes sendo importante reter algumas considerações e recomendações (Bosshart, 2010):

- Seleções dos parceiros locais – À medida que as empresas e os executivos chineses se tornam mais confiantes, as suas aspirações aumentam deixando de estar limitadas a uma região ou país ou apenas a determinado tipo e produtos, ambicionando parcerias mais globais
- Proteção da Propriedade Intelectual – O conceito de propriedade intelectual é novo na China e o recurso ao sistema judicial pode ser demorado e complicado. Esta, no entanto, é uma atitude que poderá estar também a mudar (Orr, 2014)
- Assegurar o controlo operacional da parceria – A capacidade de influenciar o rumo da parceria depende da capacidade dos parceiros construírem relações de confiança aos vários níveis dentro da parceria, mas igualmente fora da mesma ao nível governamental e dos parceiros de indústria
- Gestão do talento – No mundo atual, onde o sucesso de uma parceria depende da excelência dos executivos e das equipas locais, verifica-se uma crescente procura por recursos humanos escassos o que os leva a preferir as melhores empresas com marcas fortes e maiores capacidades de desenvolvimento das suas carreiras.

Outras recomendações igualmente importantes nesta e noutras geografias são (Bosshart, 2010):

- Alinhamento de prioridades – As empresas dedicam pouco tempo a construir uma visão conjunta do futuro do negócio, dos mercados onde irão competir e como é que estes tendem a evoluir. Uma forma de ultrapassar esta lacuna seria a construção conjunta dos planos de negócio adaptando-os às dinâmicas de mercado
- Resposta à mudança – Num mundo em constante mudança, com especial destaque para a China onde o ritmo de desenvolvimento dos vários setores é elevado, revela-se essencial dispor de uma rápida capacidade de decisão, principalmente nas multinacionais
- Preparar a separação – Face à dinâmica dos mercados as parcerias necessitam igualmente de evoluir ou terminar

Num domínio igualmente universal (Carvalho, 2014, 186) os promotores de uma aliança devem poder responder às seguintes questões:

- Qual o nosso grau de compatibilidade?
- Como concordaremos em termos das prioridades de criação de valor?
- Como contribuirá cada um de nós para o sucesso da aliança?
- Como podemos superar as nossas rivalidades naturais?

5.2. O mercado brasileiro de azeite

Com cerca de 200 milhões de habitantes e 8.5 milhões de km², o Brasil é o 5º maior país do mundo em extensão territorial (AICEP, 2015), a 7ª maior economia mundial e a 1ª da América Latina e o 5º maior recetor mundial de IDE em 2014.

Apesar da região do mediterrâneo continuar a ser o maior consumidor e produtor mundial de azeite, o mercado Brasileiro, sendo o 2º maior importador mundial tem uma apetência especial pelo azeite de origem Portuguesa, à semelhança do mercado dos EUA que prefere tradicionalmente azeite de origem Italiana e, mais recentemente, de origem espanhola.

Conforme referido pela PortugalFoods (2012), o azeite de origem Portuguesa representa mais de 50% das importações de azeite brasileiras, pagando este país um valor adicional por azeite de origem nacional, estimando-se que esse *premium* se situe em cerca de 0.4\$/kg relativamente ao azeite espanhol. Em 2014 a quota de Portugal como fornecedor de azeite atingiu os 62.4%, seguindo-se a Espanha com 17.7%. No cômputo global das exportações de Portugal para o Brasil, o azeite foi em 2014 o produto mais exportado, representando mais de 25% do total das exportações (AICEP, 2015).

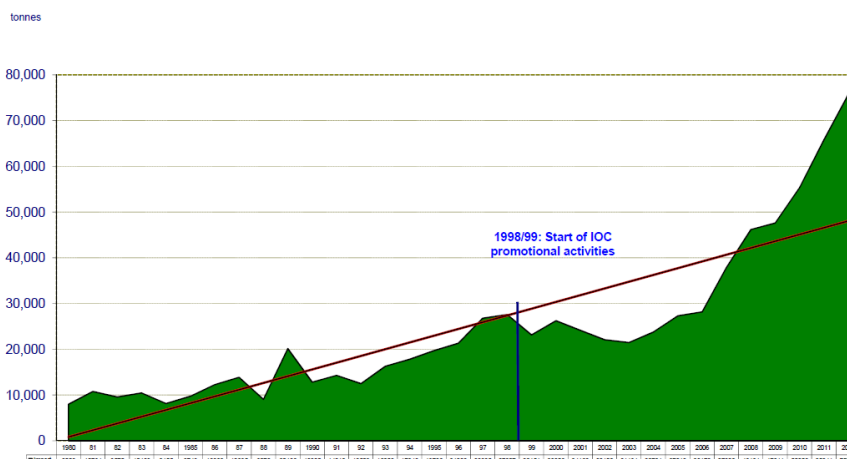
Para o IOC o mercado Brasileiro assume uma importância relevante pois conforme referido em *Brasil – Olive Oil Imports* (IOC, 2013), as ações de promoção para este mercado remontam ao final da década de oitenta.

A campanha de marketing de 2014 – “*International Olive Council campaign to promote olive oil and table olives begins in Brazil*” – sob o slogan “Vai com tudo o que é bom” incluiu atividades nas principais cidades do Brasil como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador e Porto Alegre.

Esta aposta no mercado Brasileiro tem sido bem-sucedida com a mais do que duplicação das importações pelo mercado brasileiro ao longo dos últimos anos, sendo este aumento atribuído aos seguintes fatores (Teramoto, 2013):

- Divulgação dos benefícios da dieta mediterrânea na saúde
- Entrada de produtos no mercado a preços mais acessíveis
- Aumento do poder de compra de algumas classes sociais
- Substituição do consumo de óleo de soja por azeite.

Figura 22 - Brasil - Evolução das importações de azeite



Fonte: IOC, 2013

No ano de 2012/2013 as importações de azeite pelo Brasil, cresceram 5% face ao ano anterior, IOC Newsletter nº 77, 2013-11, representando os países da EU 88% do total, com a seguinte repartição:

- Portugal – 57%
- Espanha – 25%
- Itália – 6%.

As restantes importações tiveram origem na Argentina (6%) e Chile (2%).

Nos primeiros 5 meses da campanha de 2014/2015, referentes ao período de Outubro de 2014 a Fevereiro de 2015, verifica-se um aumento das importações do Brasil em 7%, o maior aumento registado neste período, IOC Newsletter nº 93, 2015-04.

Apesar dos recentes aumentos, o consumo per capita do mercado brasileiro situa-se em cerca de 320gr por habitante, muito distante dos quilogramas per capita consumidos em média nos países europeus (Teramoto, 2013).

O quadro seguinte mostra as principais fontes de abastecimento do mercado brasileiro, por países, com a quota de Portugal a subir de 52% para 57%, situando-se atualmente acima dos 62%.

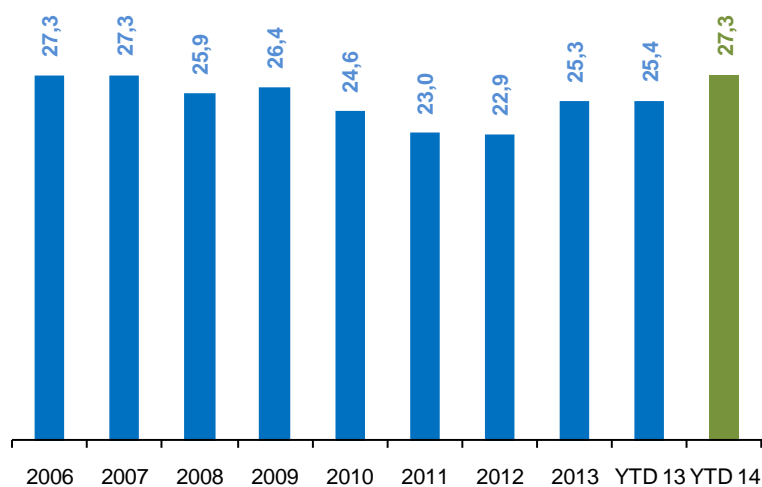
Figura 23 - Brasil - Importações de azeite, por país de origem

| Source | 2008/09 | 2009/10 | 2010/11 | 2011/12 | 2012/13 |
|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | t | t | t | t | t |
| Germany | 1.3 | 4.8 | 2.0 | 6.8 | 3.7 |
| Spain | 10,470.3 | 12,325.6 | 17,163.0 | 17,806.8 | 18,485.5 |
| France | 27.2 | 27.8 | 14.0 | 11.2 | 4.7 |
| Greece | 363.9 | 372.2 | 672.5 | 451.3 | 314.1 |
| Italy | 3,017.3 | 3,771.5 | 4,145.0 | 4,184.4 | 4,637.1 |
| Portugal | 23,336.0 | 29,755.0 | 35,652.4 | 40,308.1 | 42,806.6 |
| Albania | | | 18.3 | 0.0 | |
| Morocco | | | 126.7 | 0.0 | 126.0 |
| Tunisia | 79.3 | 16.0 | 15.0 | 21.5 | 42.5 |
| Argentina | 7,055.1 | 7,233.4 | 6,869.2 | 7,553.8 | 6,578.4 |
| Chile | 78.0 | 122.1 | 316.4 | 631.0 | 1,762.0 |
| United States | | 1.4 | 2.0 | 7.3 | 0.9 |
| Mexico | 0.8 | | | | |
| Peru | 36.0 | 60.0 | | | 52.8 |
| Uruguay | | 3.9 | 1.5 | 3.3 | 20.0 |
| Israel | 0.2 | 1.5 | 1.0 | 10.2 | |
| Japan | 0.6 | | 0.1 | 0.5 | 0.2 |
| Lebanon | 11.5 | 9.4 | 8.9 | 5.4 | 25.5 |
| Syria | 0.5 | 3.0 | 13.7 | | |
| Turkey | 35.3 | 96.8 | 16.9 | 2.6 | 2.6 |
| Taiwan | | | 0.1 | | |
| Australia | 2.3 | | | | |
| Others | | | | | 11.0 |
| TOTAL | 44,515.6 | 53,804.4 | 65,038.7 | 71,004.2 | 74,873.6 |

Fonte: IOC, Newsletter nº 77, 2013-11

É, no entanto um mercado muito competitivo e onde os preços médios não têm acompanhado o recente aumento dos custos da matéria-prima.

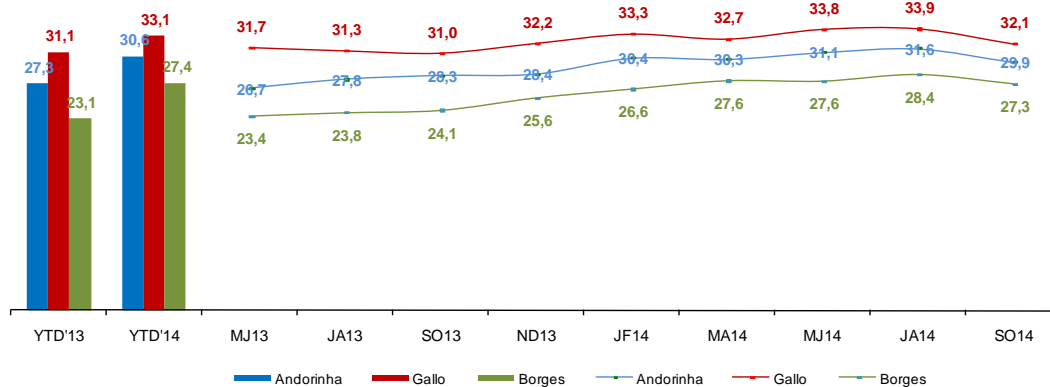
Figura 24 - Brasil - Preço médio do azeite (R\$/Kg)



Fonte: Nielsen, 2015

Onde a marca Gallo, de origem portuguesa, assume um posicionamento de marca *premium*.

Figura 25 - Brasil - Preço médio do azeite (R\$/Kg), por marca

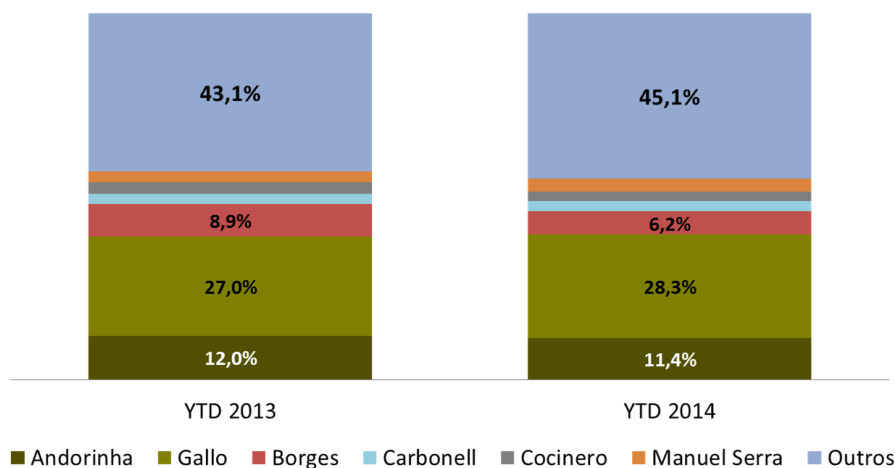


Fonte: Nielsen, 2015

Onde a Gallo é a marca líder com mais do dobro da quota de mercado da segunda marca, a Andorinha do grupo Sovena.

Verifica-se igualmente uma enorme quota de mercado detida por marcas mais pequenas.

Figura 26 - Brasil - Quotas de mercado por marca



Fonte: Nielsen, 2015

Verifica-se igualmente, que nas principais regiões do mercado brasileiro a primeira e segunda marca (e às vezes a terceira), são de origem portuguesa.

Figura 27 - Principais marcas de azeite por região, no Brasil

| Lider | Grande SP | Interior SP | Sudeste | Sul | Centro-Oeste | Norte/Nordeste | Brasil |
|-------|--------------|-------------|-----------------|--------------|--------------|----------------|-----------------|
| 1° | Gallo | Gallo | Gallo | Andorinha | Gallo | Gallo | Gallo |
| 2° | Andorinha | Tradição | Andorinha | Gallo | Vila Real | Cocinero | Andorinha |
| 3° | Figueira Foz | Andorinha | Quinta D'Aldeia | Cocinero | Cocinero | Andorinha | Borges |
| 4° | Borges | Cargill | Borges | La Violetera | Andorinha | Vila Real | Cocinero |
| 5° | Tradição | Lisboa | Serrata | Vale Fertil | La Violetera | Dolagar | Quinta D'Aldeia |

Fonte: Teramoto (2013)

A importância das exportações de azeite para o Brasil tem igualmente reflexo na atitude dos governantes de Portugal e do Brasil ao ter sido assinado pelos ministros da Agricultura de Portugal, Assunção Cristas, e do Brasil, Mendes Ribeiro Filho, um Memorando de Entendimento no domínio do azeite, segundo o qual as análises feitas na origem (Portugal) são reconhecidas pelas autoridades brasileiras de certificação (AICEP, 2015). Este acordo permite que o azeite português não tenha que ser analisado à chegada aos portos do Brasil. Esta prática tende a provocar enormes custos e dificuldades operacionais para os exportadores portugueses e para os importadores brasileiros, visto que se aplicaria a todos os lotes de azeite (MAM, 2012).

5.3. O mercado chinês de azeite

Apesar de ser um mercado recente, a sua dimensão atual (Santos, 2011) justifica a atenção a este mercado cuja dimensão cresceu 150% nos últimos 6 anos.

Tabela 14 - China - Importações de azeite

| Importação | 2008/09 | 2009/10 | 2010/11 | 2011/12 | 2012/13 | 2013/14 | 2014/15 (prev) |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------|
| China | 12 | 18 | 29,5 | 40 | 39 | 32 | 30 |

Fonte: IOC; Dados de 2014-11; Unidades – 1.000 Ton

O abastecimento deste mercado é efetuado maioritariamente por países da EU, IOC, Newsletter nº 85, 2014-08, que representam 90% das importações, com a seguinte repartição:

- Espanha – 61%
- Itália – 22%
- Grécia – 6%
- Portugal – 1%.

Os restantes 10% têm origem nos seguintes países:

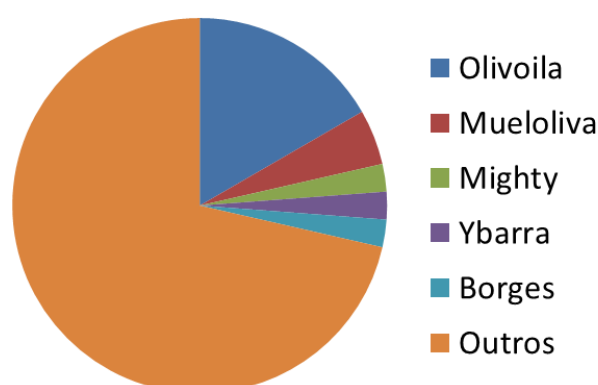
- Tunísia – 3%
- Turquia – 2%
- Austrália – 2%
- Síria – 1%

O reconhecimento do potencial futuro deste mercado justifica a existência por parte do COI de campanhas de marketing alargadas nos últimos anos, que incluem meios de internet, media e comércio.

A lista, em anexo, apresenta os nomes e contactos dos principais importadores de azeite no mercado chinês (IOC, 2015).

Sendo um mercado recente a informação sobre o mesmo é relativamente escassa mas verifica-se que nas principais marcas encontra-se azeite de origem italiana, como o Olivoila, e espanhola como Ybarra ou Borges.

Figura 28 - China - Principais marcas de azeite



Fonte: IOC, 2015

A importância do mercado Chinês é igualmente reconhecida pela presença das duas maiores empresas portuguesas de azeite nesse mercado, o Grupo Sovena e a Gallo Worldwide, ainda que a presença de ambas ainda seja reduzida e não apareça nas estatísticas.

Este processo de expansão para o mercado chinês procura aproveitar o aumento dos salários reais naquele país e melhorar a posição de Portugal no ranking dos países exportadores para aquele mercado, onde ocupa atualmente a 69ª posição (Lourenço, 2014, 120).

O ano de 2015 marca igualmente o 10º aniversário do Acordo de Parceria Estratégica Global constante da “Declaração conjunta dos governos da República Portuguesa e da República Popular da China sobre o reforço das relações bilaterais”, tendo sido um dos primeiros do género que a China estabeleceu com países europeus. Apesar deste pioneirismo, Portugal continua a ocupar um modesto 69º lugar nas importações daquele país. Deste acordo revestiu-se de principal importância económica a assinatura da versão revista do Acordo de Promoção e Proteção Recíproca de Investimentos, que passou a proporcionar mecanismos de proteção acrescida aos investidores de ambos os países (Governos da República Portuguesa e da República Popular da China, 2005).

Existindo na China uma crescente preocupação com a qualidade dos alimentos (Yoon, 2011), e estando o azeite associado a uma alimentação saudável como a dieta mediterrânea, este poderá ser mais um argumento na abordagem a este mercado.

Sendo o mercado chinês tradicionalmente fechado por razões históricas (Kissinger, 2012), algumas alterações no comportamento dos consumidores deste país aproxima-os de comportamentos mais ocidentais, nomeadamente (Atsmon e Yuval, 2010):

- Disponibilidade para pagarem mais pela qualidade e valor devido a disporem de mais dinheiro
- O modelo, anteriormente usado por empresas ocidentais, de entrarem neste Mercado através de produtos básicos a baixo valor está em declínio
- Crescente atração por formas mais modernas de comércio como hipermercados e centros comerciais, que oferecem uma maior variedade de produtos
- Maior preocupação com a saúde devido a possíveis contaminações, principalmente no segmento das mães com especiais preocupações com a segurança na alimentação dos filhos
- Apesar de a televisão continuar a ser o meio de publicidade dominante, o passa-palavra tem crescido em influência nos últimos anos, sendo o segundo mais importante nas recomendações de compra.

Num estudo posterior o mesmo autor (Atsmon e Yuval, 2012), revela as principais tendências para 2020 com especial destaque para três, a saber:

1. Aumento do consumo de bens e serviços não essenciais
2. Aspiração a evolução social e do seu modo de vida, com reflexo nos produtos “*premium*” e principalmente na sua imagem.
3. Crescimento do mercado sénior com características diversas do atual, nomeadamente uma maior propensão para gastar em detrimento da poupança.

O mesmo estudo refere que o Mercado chinês implica um desafio adicional no que respeita à sua dimensão e diversidade geográfica, devendo as diversas regiões serem tratadas quase como países separados. As implicações para as empresas são vastas nomeadamente a necessidade de delegarem mais responsabilidades na gestão local de cada região devendo a delegações locais serem responsáveis pelo planeamento estratégico, análise do consumidor, escolha do portfólio de produtos, inovação, marketing, custos e proveitos e introdução de novos produtos.

Adicionalmente o surgimento de diferentes categorias de consumidores implica do lado empresarial o desenvolvimento e apresentação de propostas de valor diferenciadas e adequadas à individualidade de cada grupo de consumidores. Isto implica o reposicionamento de marcas e/ou de submarcas dirigidas a segmentos diferentes de consumidores.

Uma preocupação adicional prende-se com a perspetiva de evolução do poder de compra do consumidor chinês. Nesse âmbito, Towson (2015), argumenta que apesar da redução do consumo em percentagem do PIB, de 51% em 1985 para 34% em 2013, este em termos absolutos duplicou entre 2000 e 2010, passando de 650mM\$ para 1.4MM\$. Adicionalmente o consumidor chinês está a evoluir de apenas adquirir o básico para as suas necessidades, passando a adquirir o que gosta mas não necessita.

O azeite a exportar para a China destina-se maioritariamente, mas não exclusivamente, à classe média. De acordo com Barton, Dominic, Chen, Yougang, Jin, Amy (2013), e tendo em conta a paridade de poder de compra, esta representará, em 2022, os consumidores com um rendimento anual entre os 9.000 dólares e os 34.000 dólares abrangendo cerca de 75% dos consumidores urbanos, uma evolução notável tendo em consideração que no ano 2000 representava apenas 4% dos mesmo universo de consumidores. A previsão aponta para um universo de cerca de 270 milhões de consumidores com um poder de compra da ordem dos 2.85 mil milhões de dólares.

Uma análise mais detalhada permite perceber que perspetiva-se que possam vir a existir duas classes médias distintas, uma com rendimentos anuais entre os 9.000 dólares e os 16.000 dólares representando cerca de 14% do consumo e com uma taxa anual de crescimento entre 2012 e 2022 de -3.3%, e outra entre os 16.000 dólares e os 34.000 dólares representando mais de 55% do consumo e com uma taxa anual de crescimento entre 2012 e 2022 superior a 22%.

Face à dimensão deste segmento superior da classe média torna-se relevante perceber melhor como abordar este segmento de mercado. De acordo com Magni, Max, Poh, Felix (2013), revela-se necessário:

- Criar marcas aspiracionais, fortalecendo a ligação emocional entre os consumidores e os seus produtos
- Utilizar estratégias duais, dirigidas de forma diversa para o mercado de massas e outra para a classe média alta, separadas por exemplo por regiões com portfólios de produtos diferentes
- Calendário de transição preparado cuidadosamente, em função da evolução das características de cada região ou mesmo microrregião
- Marketing sofisticado, incluindo digital e redes sociais, por forma a reduzir as tensões entre o mercado de massa e o mercado de maior individualidade.

Uma nota de alerta, de acordo com Dobbs (2015), o total de dívida na China quase que quadruplicou desde 2007, passando de 7.4 biliões de dólares para 28.2 biliões de dólares, passando de 158% do PIB para 282% do PIB. Esta evolução traduz-se numa proporção do PIB maior do que os EUA, Alemanha ou Canadá. A manter-se esta evolução a dívida poderá chegar a 400% do PIB em 2018, o que, de acordo com Reinhart e Rogoff (2012), poderá vir limitar o crescimento futuro da economia.

5.4. Análise SWOT

Num projeto desta natureza é importante perceber melhor os pontos fortes (S – Strengths) e os pontos fracos (W – Weaknesses), relativos ao ambiente interno da empresa e as oportunidades (O – Opportunities) e ameaças (T – Threats), relacionadas com o ambiente externo da empresa.

A origem da análise SWOT é atribuída a Albert Humphrey, na sequência de investigação efetuada nos anos de 1960s e 1970s no Stanford Research Institute (atualmente SRI International), usando dados de empresas do Fortune 500. De acordo com Humphrey (2005), a equipa seria liderada por Robert Stewart e incluiria igualmente Marion Doshier, Otis Benepe, Birger Lie, para além do próprio Albert Humphrey. A análise SWOT pode ser aplicada a produtos, lugares, indústrias, empresas ou pessoas e destina-se a identificar os fatores internos e externos que são favoráveis e desfavoráveis para a persecução do objetivo.

Fatores típicos de análise são, (Quincy, Ronald, Lu, Shuang, Huang, Chien-Chung, 2012 e University of Washington):

- Pontos fortes?
 - Quais as vantagens que a organização possui?
 - O que faz melhor do que os outros?
 - Quais os recursos únicos ou vantagens de custo possui que outros não podem ter acesso?
 - Qual é a proposta única de venda da organização?
 - O que as pessoas no mercado vêm como os seus pontos fortes?
 - Quais os fatores que lhe permitem concretizar a venda?
- Pontos fracos?
 - O que pode melhorar?
 - O que deve evitar?
 - O que pode limitar o crescimento?
 - O que as pessoas no mercado vêm como os seus pontos fracos?
 - Quais os fatores que podem impedir de concretizar a venda?
- Oportunidades
 - Quais as boas oportunidades que reconhece?
 - Quais as principais tendências?
 - Quais os parceiros?
 - Que oportunidades podem surgir de alterações:
 - Na tecnologia e nos mercados
 - Políticas governamentais
 - Padrões sociais, populacionais, hábitos de consumo ou estilos de vida

- Ameaças
 - Que obstáculos irá enfrentar?
 - O que está a concorrência a fazer?
 - Os padrões de qualidade ou as especificações do produto ou serviço podem vir a sofrer alterações?
 - Uma mudança de tecnologia poderá afetar a posição?
 - Alterações de políticas ou sociais
 - Problemas relacionados excesso de dívida ou deficit de cash-flow
 - Alguma das ameaças pode colocar sérios problemas ao negócio?

Relativamente ao presente projeto podemos identificar os seguintes fatores:

- Pontos fortes?
 - Flexibilidade de produção
 - Capacidade de comercializar azeite de várias origens
 - Capacidade de adaptar lotes de azeite às necessidades de cada cliente
 - Ausência de dependência de uma região específica ou de um produtor único.
- Pontos fracos?
 - Falta de experiência no mercado internacional, que pode resultar numa falta de recursos para crescer e sobreviver nos novos mercados, conforme defendido por Andersen (2014)
 - Potencial falta de reconhecimento da marca, se criada de raiz.
- Oportunidades
 - Parcerias com vários produtores
 - Parceiros interessados
 - Mercado brasileiro em crescimento e com apetência crescente pelo azeite português (IOC, 2013-11)
 - Existência, ainda, de azeite de baixa qualidade nos lineares de supermercados no Brasil, com tendência para desaparecerem face à crescente fiscalização (Teramoto, 2013)
 - Perspetivas positivas de crescimento do consumo no Brasil (Enriquez, 2015) (AICEP, 2015) (IOC, 2015-04)
 - Crescimento estimado do mercado agrícola e agroindustrial, (Dobbs, 2015).
- Ameaças
 - Forte concorrência nacional e internacional
 - Produção em países mais perto do mercado brasileiro como seja a Argentina, (IOC Newsletter nº 76, 2013-10 e nº 84, 2014-06)
 - Crescimento da plantação de oliveiras no Brasil (Teramoto, 2013).

Figura 29 - Área plantada de oliveira nos países do Mercosul

| País | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------|--------|--------|--------|
| Argentina | 53.368 | 53.644 | 55.700 |
| Chile | 8.600 | 12.000 | 12.874 |
| Uruguai | 1.835 | 2.336 | 2.900 |
| Brasil | 6 | 8 | 10 |

Fonte: Teramoto (2013)

- Redução do crescimento económico, no Brasil e na China, devido aos efeitos demográficos (Dobbs, 2015)
- Possibilidade de recessão económica no Brasil, (The Economist, 28-2-2015)
- Estabilização do consumo de azeite na China (IOC, Newsletter nº 85, 2014-08)
- Aumento do preço do azeite no mercado mundial (IOC Newsletter nº 90, 2015-01).

5.5. A presença em feiras internacionais

As feiras são, provavelmente, a mais antiga forma de marketing conhecida pelo homem tendo o seu início no século XII, quando a concentração de comerciantes num determinado local, normalmente junto das igrejas começou a adquirir importância. Na Idade Média as feiras eram uma das mais importantes atividades comerciais da época.

A partir de meados do século XX as feiras e exposições começaram a adquirir uma forte importância na estratégia de marketing das empresas, nomeadamente em países como Alemanha, França, Itália e Estados Unidos da América.

Após a segunda guerra mundial as feiras tornaram-se num espaço privilegiado para a promoção das últimas novidades da indústria, e hoje em dia são, acima de tudo, uma oportunidade para a abertura, construção e/ou fortalecimento do marketing relacional com os clientes-alvo.

Apesar do avanço tecnológico e do crescente acesso a bases de dados, as feiras e as exposições continuam a ser uma excelente plataforma de comunicação direta com potenciais clientes.

Verificando-se a existência de uma grande variedade de conceitos e definições, a *UFI – The Global Association of the Exhibition Industry*, apresenta a seguinte classificação de feiras quanto à sua especificidade, tendo-se optado pela não tradução dos termos, a fim de evitar confusão de conceitos (UFI, 2015):

- **Trade fairs** – Evento de cariz internacional e de venda direta, restrito a um determinado seguimento de mercado ou indústria especializada
- **Trade shows** – Eventos *business to business* (B2B), onde empresas de um setor específico podem mostrar e demonstrar os seus novos produtos e serviços a visitantes profissionais.

Neste tipo de feiras normalmente não é permitida a entrada ao público geral, apenas ao profissional, sendo muitas vezes exigida pela organização credenciais de acesso

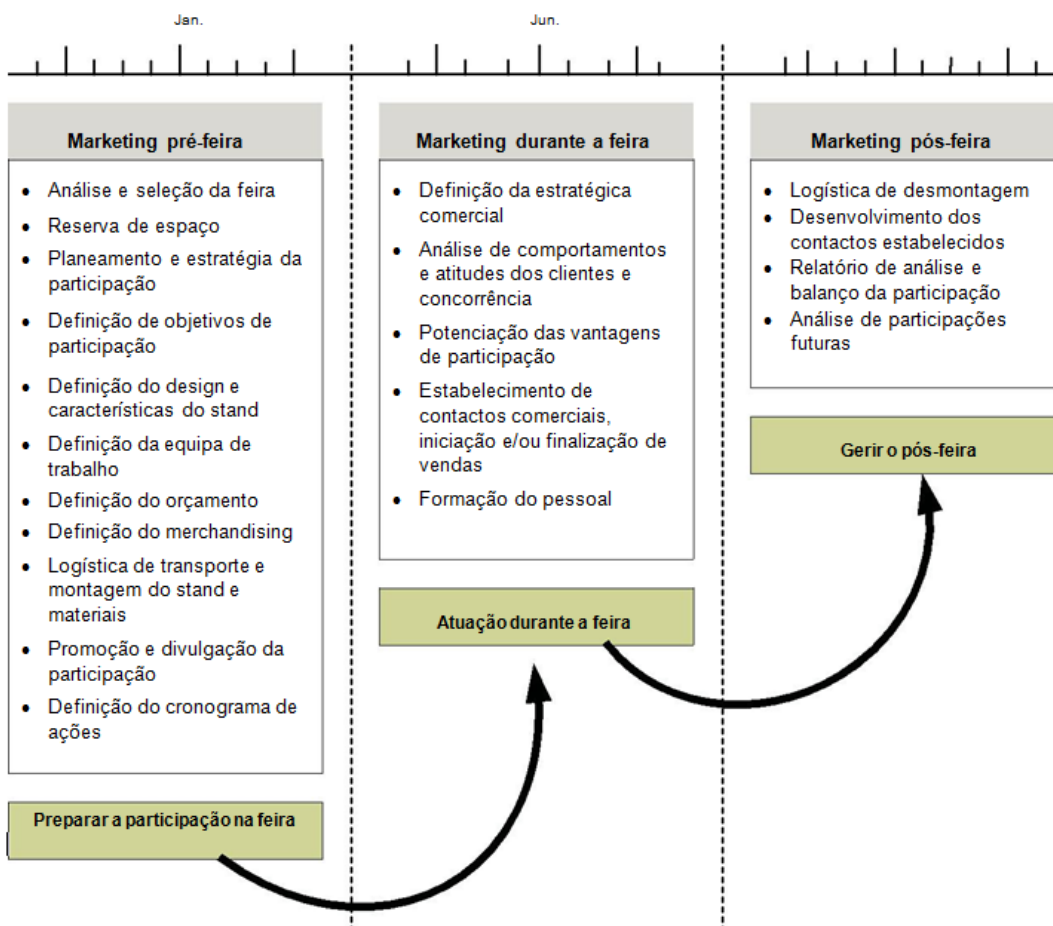
- **Consumer shows** – Feira destinada ao público em geral, *business to consumers* (B2C). Os expositores são geralmente empresas com interesses no consumidor final, com um período de realização normalmente mais longo que uma feira profissional
- **Mixed shows** – Feira que combina feiras profissionais (B2B) com feiras para o público (B2C), existindo dias especiais apenas para visitantes profissionais e os restantes dias de feiras abertos ao público
- **Virtual trade fairs** – Surgem nos anos 90, com a disseminação do uso da internet, e consistem numa plataforma web onde se podem encontrar virtualmente clientes, fornecedores e distribuidores, disponível 24 horas por dia.

As feiras são uma ferramenta diversificada, mutável e dinâmica ao atrair para um único local uma grande variedade de potenciais clientes, possibilitando um contacto personalizado e de forma apelativa, pelo que podemos identificar as seguintes vantagens de participação para os expositores (Santos, 2013):

- Contacto direto com atuais e potenciais clientes
- Possibilitam o desenvolvimento de ações de marketing experimental
- Facilitam a recolha de informações sobre a concorrência e o mercado, acerca de novos produtos/ serviços, preços e comportamento dos clientes
- Permitem o desenvolvimento de ações de marketing de vendas, possibilitando o contacto real com os vários produtos ou serviços em exposição
- Lançamento de novos produtos.

No entanto, as feiras ou exposições são normalmente dispendiosas (Santos, 2013), pelo que o planeamento da participação é crucial para o sucesso da mesma. Nesse sentido a figura seguinte apresenta uma proposta de planeamento da participação numa feira.

Figura 30 - Proposta de planeamento da participação numa feira



Fonte: Rhonda (2006)

Propõem-se três fases de participação:

- Marketing pré-feira
- Marketing durante a feira
- Marketing pós-feira.

Podendo o processo de preparação ter de ser iniciado 6 meses antes da sua realização.

Para o presente projeto revela-se aconselhável a presença em feiras no Brasil e na China.

Uma breve pesquisa no que se refere ao Brasil, revela a existência de inúmeras feiras de alimentação no país, pelo que será necessária uma escolha criteriosa que poderá passar pela análise em maior detalhe das seguintes:

- ExpoAzeite:
 - Local - Hall Nobre 2 - Anhembi - São Paulo
 - Mais informação - www.expoazeite.com.br

- SIAL Brazil - Tendo como referência o SIAL Paris, o maior evento de alimentos e bebidas no mundo, a edição brasileira reúne todos os segmentos deste mercado, com a presença de empresas nacionais e internacionais:
 - Local - Expo Center Norte, São Paulo
 - Mais informação - <http://www.sialbrazil.com.br/pt/>
- Olive Experience - Em simultâneo com o ExpoVinis Brasil (maior salão do vinho da América Latina), é uma feira dedicada exclusivamente ao mundo do azeite:
 - Local: Expo Center Norte, São Paulo
 - Mais informação - www.oliveexperience.com.br
- Super Rio Expo Food - Promovido pela Associação de Supermercados do Estado do Rio de Janeiro, reúne profissionais, executivos e fornecedores para supermercados, hotéis, restaurantes, bares, padarias, confeitarias e lojas de conveniência:
 - Local: Riocentro, Rio de Janeiro
 - Mais informação - www.superrio.com.br/
- Alimentaria Brasil - Feira Internacional de Alimentos e Bebidas:
 - Local – São Paulo
 - Mais informação - www.alimentariabrasil.com.br/

Algumas destas feiras não são anuais pelo que a análise passará igualmente pelas que se realizarão à data do lançamento do projeto.

Na China a oferta de feiras adequadas não é tão elevada, tendo sido possível identificar as seguintes:

- Global Oil - International High-end Health Edible Oil & Olive Oil Expo. Organizada 11 vezes desde 2006, conta com a presença de várias associações internacionais de azeite, nomeadamente o IOC, bem como com pavilhões de vários países nomeadamente Espanha, Grécia, Itália e Portugal, entre outros:
 - Local – Alternadamente entre Beijing-China International Exhibition Center, em 2015 e Shanghai-Intex Shanghai Exhibition Center, em 2014
 - Mais informação - <http://en.oilexpo.com.cn/>
- Oil China - Realizada 9 vezes desde 2005, conta com a presença de várias associações de comércio de países como o ICEX de Espanha e associações de produtores de azeite nomeadamente de Portugal, Espanha, Grécia, Itália, Jordânia e Tunísia:
 - Local - Beijing e Shanghai em dias consecutivos
 - Mais informação - <http://www.eoliveoil.com/olive-oil/index.html>

Conforme refere Jesus (2012), é imperativa a presença em feiras nacionais e internacionais nomeadamente em locais privilegiados e com um *stand* sempre atrativo.

5.6. Programas de incentivos

Um dos principais problemas que se colocam às empresas em início de atividade tem a ver com o seu financiamento. O Sistema de Incentivos para as empresas no âmbito do Portugal 2020, recentemente regulamentado através da Portaria nº 57-A/2015, inclui, nos artigos 40º a 58º, uma medida específica destinada à Qualificação e Internacionalização de PME.

Na área específica da Internacionalização, “o sistema de incentivos tem como objetivo reforçar a capacitação empresarial das PME, através do desenvolvimento dos seus processos de qualificação para a internacionalização, valorizando os fatores imateriais da competitividade, permitindo potenciar o aumento da sua base e capacidade exportadora”. Nesse âmbito são suscetíveis de financiamento os projetos de promoção da internacionalização que visem:

- Conhecimento dos mercados externos
- Presença na web, através da economia digital
- Desenvolvimento e promoção internacional de marcas
- Prospeção e presença em mercados internacionais
- Marketing internacional
- Inovação organizacional nas práticas comerciais e nas relações externas
- Certificações específicas para os mercados externos.

Sendo admissíveis as seguintes despesas elegíveis, desde que diretamente relacionadas com o desenvolvimento do projeto:

- Aquisições para aplicação de novos métodos organizacionais:
 - Equipamentos e Software
 - Custo com a contratação de até 2 novos quadros técnicos
- Participação em feiras e exposições no exterior:
 - Custos com o arrendamento de espaço, incluindo os serviços prestados pelas entidades organizadoras das feiras, nomeadamente os relativos aos consumos de água, eletricidade, comunicações, inserções em catálogo de feira e os serviços de tradução/intérpretes
 - Custos com a construção do *stand*, incluindo os serviços associados à conceção, construção e montagem de espaços de exposição, nomeadamente aluguer de equipamentos e mobiliário, transporte e manuseamento de mostruários, materiais e outros suportes promocionais
 - Custos de funcionamento do *stand*, incluindo os serviços de deslocação e alojamento dos representantes das empresas e outras despesas de representação, bem como a contratação de tradutores/intérpretes externos à organização das feiras

- Serviços de consultoria especializados:
 - Prospeção e captação de novos clientes, incluindo missões de importadores para conhecimento da oferta do beneficiário
 - Ações de promoção realizadas em mercados externos
 - Campanhas de marketing nos mercados externos,
 - Custos com TOC ou ROC, na validação da despesa dos pedidos de pagamento até ao limite de € 5.000 por projeto
 - Assistência técnica, estudos, diagnósticos e auditorias
 - Custos com entidade certificadora e com a realização de testes e ensaios em laboratórios acreditados
 - Custos de conceção e registo associados à criação de novas marcas ou coleções
 - Custos iniciais associados à domiciliação de aplicações, adesão inicial a plataformas eletrónicas, subscrição inicial de aplicações em regimes de “*software as a service*”, criação e publicação inicial de novos conteúdos eletrónicos, bem como a inclusão ou catalogação em diretórios ou motores de busca.
- Obtenção, validação e defesa de patentes e outros custos de registo de propriedade industrial
- Formação de RH com as seguintes despesas elegíveis:
 - Custos do pessoal, relativos a formadores
 - Custos de funcionamento relativos a formadores e formandos diretamente relacionados com o projeto de formação
 - Custos de serviços de consultoria associados ao projeto de formação
 - Custos do pessoal, relativos a formandos, e custos gerais indiretos
 - Custos salariais com a contratação de RH altamente qualificados nas empresas.

Adicionalmente existe igualmente o programa CONNECT (www.eubrazilconnect.com), financiado pela Comissão Europeia, destinado a promover o intercâmbio de promotores entre a EU e o Brasil. O objetivo passa por selecionar 50 empreendedores a passar um período entre 1 a 3 meses no Brasil a desenvolver as redes de contacto e parcerias no país e a desenvolver negócios bilaterais.

5.7. Projeções financeiras

Procurando nestas projeções escapar à falácia do planeamento (Flyvbjerg, 2014), assumiu-se nestas projeções a seguinte calendarização e evolução gradual das vendas:

- Mês 0 a 6 – Estabelecimento de parcerias em Portugal, incluindo marca e tipos de azeite a comercializar, pretendendo-se iniciar com pelo menos um parceiro no Alentejo e outro no Douro, aumentando progressivamente o leque
- Meses 6 a 12 - Estabelecimento de parcerias no Brasil nomeadamente através da frequência do programa CONNECT e contactos através da AICEP. O objetivo principal será selecionar pelo menos um distribuidor regional. Dada a elevada dimensão do Brasil poderão ser selecionados posteriormente vários distribuidores de menor dimensão (AICEP, 2010), do tipo regional, por forma a progressivamente ir obtendo uma presença nacional
- Meses 12 a 18 – Início das exportações para o Brasil ao ritmo de um contentor por trimestre
- Meses 18 a 24 – Continuação da seleção de distribuidores e aumento da cadência de exportação para dois contentores por trimestre
- Meses 24 a 30 – Continuação da seleção de distribuidores e aumento da cadência de exportação para três contentores por trimestre
- Meses 30 a 36 – Continuação da seleção de distribuidores e aumento da cadência de exportação para quatro contentores por trimestre. Início do processo de estabelecimento de parcerias de exportação para a China
- Meses 36 a 42:
 - Contentores para o Brasil – 10
 - Contentores para a China – 2
- Meses 42 a 48:
 - Contentores para o Brasil – 12
 - Contentores para a China – 4
- Semestres seguintes – Aumento de um contentor por trimestre para cada mercado de destino.

O período entre o mês 6 e 12 será igualmente utilizado para obter as necessárias autorizações de importação, nomeadamente o registo no REI – Registro de Exportadores e Importadores da Secretaria de Comércio Exterior e da marca no INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial. De acordo com a listagem de 2015-01-30, da pauta de “Bens sujeitos a licença ou proibição na importação”, a importação de azeite não beneficia de licença automática, carecendo de solicitação.

Apesar de os exportadores optarem por evitar distribuidores e venderem diretamente a retalhistas estrangeiros, procurando um maior controlo do processo e margens mais elevadas (Jesus, 2012), a exportação para o Brasil será efetuada, pelo menos numa primeira fase através de distribuidores seguindo o modelo de outros exportadores Portugueses nomeadamente o grupo Sovena. Esta opção prende-se com as especificidades do mercado Brasileiro nomeadamente em termos de legislação, tarifas e impostos, que aconselha a uma aprendizagem inicial e posteriormente optar pelo modelo de importação que poderá inclusive ser misto entre presença direta em determinados estados e distribuidores noutros, face à dimensão do país.


Tendo por base os pressupostos acima enunciados e os em anexo, obtêm-se as seguintes demonstrações financeiras – Demonstração de Resultados e Balanço.

Figura 31 - Projeções - Demonstração de Resultados

|  | | Empresa: NewCo | | | | | |
|---|----------------|----------------|-------------|---------------|----------------|----------------|--|
| | | Euros | | | | | |
| Demonstração de Resultados Previsional | | | | | | | |
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | |
| Vendas e serviços prestados | 31.472 | 170.224 | 377.700 | 720.408 | 1.099.465 | 1.294.007 | |
| CMVMC | 0 | 96.557 | 229.805 | 468.801 | 751.422 | 905.805 | |
| Fornecimento e serviços externos | 37.200 | 37.944 | 47.703 | 48.657 | 49.630 | 50.623 | |
| Gastos com o pessoal | 61.508 | 63.353 | 98.540 | 101.496 | 104.541 | 107.677 | |
| Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões) | 157 | 851 | 1.889 | 3.602 | 5.497 | 6.470 | |
| EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos) | -67.393 | -28.481 | -236 | 97.852 | 188.375 | 223.432 | |
| Gastos/reversões de depreciação e amortização | 442 | 442 | 675 | 608 | 467 | 433 | |
| EBIT (Resultado Operacional) | -67.835 | -28.922 | -911 | 97.243 | 187.908 | 222.999 | |
| Juros e rendimentos similares obtidos | 225 | 365 | 350 | 1.018 | 2.002 | 3.303 | |
| Juros e gastos similares suportados | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS | -67.610 | -28.557 | -561 | 98.262 | 189.910 | 226.302 | |
| Imposto sobre o rendimento do período | 0 | 0 | 0 | 383 | 47.478 | 56.576 | |
| RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO | -67.610 | -28.557 | -561 | 97.878 | 142.433 | 169.727 | |

Fonte: Elaboração própria, 2015

Figura 32 - Projeções - Balanço

|  | | Empresa: NewCo | | | | | |
|---|---------------|-----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--|
| | | Euros | | | | | |
| Balanço Previsional | | | | | | | |
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | |
| ACTIVO | | | | | | | |
| Activo Não Corrente | 1.258 | 817 | 1.042 | 433 | 867 | 433 | |
| Activos fixos tangíveis | 1.125 | 750 | 975 | 400 | 800 | 400 | |
| Propriedades de investimento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Activos Intangíveis | 133 | 67 | 67 | 33 | 67 | 33 | |
| Activo corrente | 42.181 | 88.532 | 124.564 | 283.557 | 493.596 | 711.840 | |
| Inventários | 0 | 4.023 | 9.575 | 19.533 | 31.309 | 37.742 | |
| Clientes | 5.088 | 27.362 | 60.053 | 113.569 | 171.248 | 197.201 | |
| Estado e Outros Entes Públicos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Caixa e depósitos bancários | 37.093 | 57.146 | 54.935 | 150.455 | 291.039 | 476.896 | |
| TOTAL ACTIVO | 43.439 | 89.348 | 125.605 | 283.991 | 494.463 | 712.273 | |
| CAPITAL PRÓPRIO | | | | | | | |
| Capital realizado | 50.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | |
| Outros instrumentos de capital próprio | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 0 | 0 | |
| Reservas | | -67.610 | -96.167 | -96.728 | 1.150 | 143.583 | |
| Resultado líquido do período | -67.610 | -28.557 | -561 | 97.878 | 142.433 | 169.727 | |
| TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO | 32.390 | 53.833 | 53.272 | 151.150 | 243.583 | 413.309 | |
| PASSIVO | | | | | | | |
| Passivo não corrente | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Passivo corrente | 11.049 | 35.516 | 72.334 | 132.841 | 250.880 | 298.964 | |
| Fornecedores | 9.818 | 34.153 | 69.915 | 129.914 | 200.823 | 239.678 | |
| Estado e Outros Entes Públicos | 1.232 | 1.363 | 2.418 | 2.927 | 50.057 | 59.285 | |
| Accionistas/sócios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Financiamentos Obtidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| TOTAL PASSIVO | 11.049 | 35.516 | 72.334 | 132.841 | 250.880 | 298.964 | |
| TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS | 43.439 | 89.348 | 125.605 | 283.991 | 494.463 | 712.273 | |

Fonte: Elaboração própria, 2015

Em termos genéricos a simulação apresentada contempla uma estrutura mínima de recursos humanos de 2 e depois 3 pessoas, recorrendo em alguns casos à subcontratação de serviços e noutros à estrutura dos parceiros.

Verificando-se que a empresa necessita de um investimento inicial da ordem dos 150k€, repartido entre capital social e prestações acessórias, prevendo-se que se torne rentável a partir do 4º ano de atividade.

As vendas aqui previstas poderão totalizar cerca de 350 toneladas em 2021, um valor insignificante face às 53 mil toneladas já exportadas em 2014/15.

6. Conclusões

No final do milénio passado Portugal assistiu a uma primeira revolução no mercado da produção de azeite com a redução, praticamente para metade, do número de lagares de azeite. Já no atual milénio assistimos a uma segunda revolução, mais centrada na área agrícola e beneficiando das potencialidades disponibilizadas pela barragem do Alqueva, que se materializou na duplicação da produção de azeite ao longo dos últimos 10 anos. Este crescimento tem evoluído com a entrada em produção de novos olivais plantados nos últimos anos, como se prova pelo facto de Portugal prever manter a sua produção na campanha de 2014/15, quando a Espanha, o maior produtor mundial, terá reduzido a sua produção para cerca de metade, devido às condições ambientais.

Assim, num contexto em que a dieta mediterrânea e principalmente o azeite é crescentemente reconhecido como um alimento saudável e onde Portugal atingiu a autossuficiência na produção de azeite em 2013 e o consumo interno se encontra estabilizado, o presente projeto pretende lançar a discussão sobre uma nova abordagem na comercialização no mercado internacional.

Atualmente os pequenos produtores de azeite têm como possibilidade de escoamento da sua produção:

- Entrega da produção, sob a forma de azeitona ou já de azeite, a terceiros, nacionais ou internacionais, que vêm a beneficiar das margens de comercialização do produto embalado
- Comercialização, no mercado nacional e/ ou internacional, de produto embalado com a sua própria marca. Esta possibilidade, principalmente no que respeita ao mercado internacional, exige recursos, humanos e financeiros, que nem sempre se encontram disponíveis, devido à pequena dimensão das empresas e pelo facto de, muitas vezes, os recursos estarem mais dirigidos para produção do que para a comercialização. Este é igualmente uma característica da investigação académica onde são mais frequentes os estudos de melhoria e aperfeiçoamento da componente agrícola e industrial (extrativa).

Relativamente à primeira questão (A) “Como criar um modelo de internacionalização para as PME’s da fileira do azeite?”, o presente documento sugere um modelo de parceria entre pequenas e médias empresas no setor do azeite, propondo que a mesma assuma a forma de participação de capital, num modelo semelhante a uma associação de produtores, mas centrada na utilização de uma empresa veículo, destinada à criação de uma marca de azeite e comercialização do produto embalado no mercado externo. Esta participação de capital pode ser efetuada de duas formas, o mais comum investimento em dinheiro ou através da conversão de fornecimentos de azeite.

Relativamente à segunda questão (B) “Quais os principais mercados internacionais a abordar?”, observa-se que os mercados externos selecionados para esta abordagem foram o mercado brasileiro por o azeite de origem portuguesa, com uma quota de mercado superior a 60%, ser bastante apreciado pelo consumidor local, ao ponto de beneficiar de um *premium* de preço, da ordem dos 0.4\$/kg, face a azeites de outras origens, e o mercado chinês face ao seu ainda insipiente grau de desenvolvimento e à perspectiva de vir a ser um importante mercado no contexto mundial.

A opção de utilização preferencialmente de distribuidores locais nos mercados de destino tem como objetivo diminuir o investimento inicial, capitalizar no conhecimento dos mercados detidos por entidades que já estão presentes há mais tempo e assim reduzir a *liability of outsidership*. De referir que, apesar da sua elevada dimensão, a Sovena optou igualmente pela presença no mercado brasileiro através de uma parceria com um distribuidor local, neste caso a Bunge.

O tipo de empresa a constituir poderá considerar-se uma adaptação das *Born Global*, já que os mercados escolhidos, desde a sua génese, são todos internacionais, mas a empresa destina-se à comercialização de um produto pouco tecnológico, contrariamente aos exemplos mais conhecidos deste tipo de empresas.

As projeções apresentadas apontam para que a empresa seja deficitária nos primeiros 3 anos, apresentando EBITDA, resultados – operacionais e líquidos - e cash flow positivos a partir daí.

O investimento necessário para a concretização atinge um total de 150 mil euros, podendo ser financiado pelos sócios fundadores e parceiros. Este investimento poderá ser complementado, no período fora das projeções apresentadas, por outro de maior dimensão e destinado ao desenvolvimento e consolidação da marca nos mercados internacionais.

Poderá ser tema de estudo futuro o processo de encontrar e selecionar o elemento mobilizador (Carvalho, 2009) que possa oferecer credibilidade, conhecimento, confiabilidade e neutralidade, por forma a permitir convencer as empresas a constituírem esta parceria.

Limitações e sugestões para futuras investigações

Importa destacar algumas condicionantes do presente trabalho de investigação. Em relação ao sector abordado no estudo de caso, a informação sobre a fileira do azeite são uma área a explorar, não se encontrando ainda muitas publicações científicas sobre a matéria.

Para futuras investigações seria interessante focar a capacidade de mobilização dos *players* do setor, assim como a valorização da “marca Portugal” como elemento de criação de valor.

7. Referências Bibliográficas

- Abrantes, António Alexandre da Costa (1999), **A internacionalização numa economia mundializada**, Instituto Politécnico de Viseu, Julho
- Aicep Portugal Global (2010), **Exportar Para o Brasil – Formalidades e Considerações Gerais**, Outubro
- Aicep Portugal Global (2015), **Brasil - Síntese País e de Relacionamento Económico com Portugal**, Março
- Aicep Portugal Global (2015), **Brasil – Ficha de Mercado**, Abril
- Andersen, Otto (1992), **On the Internationalization Process Of Firms – A Critical Analysis**, Agder State College, Outubro
- Andersen, Peter, Ahmad, Syed Zamberi, Chan, Wai Meng (2014), **Revisiting the Theories of Internationalization and Foreign Market Entry Mode: A Critical Review**, International Journal of Business and Commerce Vol. 4, Nº. 1, Setembro, University of Texas, Abu Dhabi University, University of Malaya,
- Área de Acompanhamento e Avaliação (2014), **O Investimento PRODER no Alqueva - Alguns indicadores**, Autoridade de Gestão do Proder, Dezembro
- Atthirawong, Walailak, MacCarthy, Bart (2000), **Factors Affecting International Location/Allocation Decisions: Can we structure them?**, Proceeding of the 5th International Manufacturing Research Symposium, Cambridge, UK, pp. 1-8, 2000.
- Atsmon, Yuval, Dixit, Vinay, Magni, Max, St-Maurice, Ian (2010), **China's new pragmatic consumers**, McKinsey Quarterly, Outubro
- Atsmon, Yuval, Magni, Max (2012), **Meet the Chinese consumer of 2020**, McKinsey Quarterly, Março
- Barton, Dominic, Chen, Yougang, Jin, Amy (2013), **Mapping China's middle class**, Incluído em **China's next chapter**, pag. 54, McKinsey Quarterly
- Bettencourt, Maria Margarida (2009), **A Internacionalização do Compal Essencial para o mercado polaco**, ISCTE Business School,
- Bosshart, Stephan, Luedi, Thomas, Wang, Emma (2010), **Past lessons for China's new joint ventures**, McKinsey Quarterly, Dezembro
- Buckley, Peter, Casson, Mark (1998), **Models of the multinational enterprise**, Journal of International Business Studies
- Carvalho, Rui Moreira (2008), **Parcerias em processos de internacionalização: o caso português**, ISCTE Business School
- Carvalho, Rui Moreira (2009), **Parcerias**, Bnomics, Lisboa

- Carvalho, Rui Moreira (2010), **Compreender + África, fundamentos para competir no mundo**, Temas & Debates, Lisboa
- Carvalho, Rui Moreira (2014), **A Força das Coisas – Diário de um futuro lusófono**, Bnomics, Lisboa
- Cavaleiro, Diogo (2013), **Danone vende fábrica de Castelo Branco mas garante empregos**, Jornal de Negócios, 11 de novembro
- Cavusgil, Salih Tamer (1980), **On The Internationalization Process of Firms**, European Research, Vol. 8, Pags. 273-281, Novembro
- Cavusgil, Salih Tamer (1994), **A quiet revolution in Australian exporters**; Marketing News, Vol. 28, Pags. 18-21
- Chang, Argin (2012), **TSMC sees tech challenge in 450mm wafer race**, Reuters 2012-06-12
- Coelho, Alexandra Prado (2013), **Azeite algarvio premiado em Nova Iorque**, Jornal Público, 30 de Maio
- Czinkota, Michael R. (1982), **Export development strategies: U.S. promotion policy**. Nova Iorque, Praeger
- Danciu, Victor (2012), **Models for the Internationalization of the Business: A diversity-based Approach**, Academy of Economic Studies, Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, Pags. 29-42
- Diário da República Nº 41, **Portaria n.º 57-A/2015 – Regulamento Específico do Domínio da Competitividade e Internacionalização**, Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Economia, 27 de janeiro
- Dias, Carlos (2014), **Azeites portugueses mais premiados que espanhóis em concurso internacional**, Jornal Público, 26 de Março
- Dias, Manuela (2011), **A Internacionalização e os fatores de competitividade: O caso Adira**, Faculdade de Economia Universidade do Porto
- Dobbs, Richard, Remes, Jaana, Woetzel, Jonathan (2015), **Where to look for global growth - Productivity gains could make the difference in an aging world**, McKinsey Quarterly, Janeiro
- Dobbs, Richard, Lund, Susan, Woetzel, Jonathan, Mutafchieva, Mina (2015), **Debt and (not much) deleveraging**, McKinsey Global Institute, Fevereiro
- Editor's (2015), **Brazil in a quagmire - Latin America's erstwhile star is in its worst mess since the early 1990s**, Revista The Economist, 28 de Fevereiro
- Enriquez, Luis, Kota, Ina, Smit, Sven (2015), **The outlook for global growth in 2015**, McKinsey & Company, Março
- Faísca, Tiago (2014), **Fases para a Produção de Azeite**, Escola Profissional Cândido Guerreiro

Ferreira, Manuel Portugal, Serra, Fernando Ribeiro (2009), **Make or Buy in a Mature Industry? Models of Client-Supplier relationships under TCT and RBV perspectives**, Instituto Politécnico de Leiria e UNISUL Business School – Universidade do Sul de Santa Catarina

Filipe, Sara Margarida Isidoro Frade de Brito (2010), **La Imagem de Marca de País. Aplicación al Caso de Portugal**, Tesis Doctoral, Universidade de Extremadura – Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Badajoz

Flyvbjerg, Bent, Garbuio, Massimo, Lovallo, Dan (2014), **Better forecasting for large capital projects**, McKinsey & Company, Dezembro

Freire, Adriano (1997), **Estratégia – Sucesso em Portugal**, Editorial Verbo, Lisboa

Freeman, S., Hutchings, K., Chetty, S. (2012), **Born-globals and culturally proximate markets**, Management International Review.

GEE – Gabinete de Estratégia e Estudos (2006, revisto em 2011), **IDE – Investimento Direto Estrangeiro – Conceitos**, Ministério da Economia, Lisboa

GEE – Gabinete de Estratégia e Estudos (2015), **Ficha de Competitividade 2014 – Globalização**, Ministério da Economia, Lisboa

Governos da República Portuguesa e da República Popular da China (2005), **Declaração conjunta dos governos da República Portuguesa e da República Popular da China sobre o reforço das relações bilaterais**, Dezembro

GPP – Gabinete de Planeamento e Políticas (2007), **Olivicultura – Diagnóstico Setorial**, Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990), **The core competence of the corporation**, Harvard Business Review, May-June

Humphrey, Albert (2005), **SWOT Analysis for Management Consulting**, SRI (Stanford Research Institute) Alumni Newsletter, Dezembro

INE (2014), **Anuário Estatístico de Portugal 2013**, Lisboa

INE (2014), **Estatísticas Agrícolas 2013**, Lisboa

INE (2014), **Estatísticas da Globalização - 2008-2013**, 28 de março, Lisboa

IOC (2012), **Portugal Profile – General Description of Olive Growing in Portugal**, International Olive Council 2012

IOC (2013), **Brasil – Olive Oil Imports**, International Olive Council, Julho

IOC (2013), **International Olive Council campaign to promote olive oil and table olives begins in Brazil**, International Olive Council

IOC, **Newsletters 76 (Outubro 2013) a 93 (Abril 2015)**

- Jesus, Cátia (2012), **Impactos da Globalização no Setor Agroalimentar: O Caso Maçarico, SA**, Universidade de Aveiro
- Johanson, Jan, Wiedersheim-Paul, Finn (1975), **The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases**, Journal of Management Studies
- Johanson, Jan, Vahlne, Jan-Erik (1977), **The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments**, Journal of International Business Studies
- Johanson, Jan, Mattsson, Lars-Gunnar (1988), **Internationalisation in industrial systems: A network approach**, Strategies in global competition
- Johanson, Jan, Vahlne, Jan-Erik (2009), **The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership**, Journal of International Business Studies, Uppsala University, Suécia
- Johanson, Jan, Vahlne, Jan-Erik (2011), **Markets as networks: Implications for strategy making**, Journal of the Academy of Marketing Science
- Khemani, R. S., Shapiro, D. M., **Glossary of Industrial Organisation Economics and Competition Law**, Directorate for Financial, Fiscal and Enterprise Affairs, OCDE
- Kissinger, Henry (2011), **On China**, The Penguin Press
- Kogut, B., Shan, W. & Walker, G. (1992), **The make-or-cooperate decision in the context of an industry network**, Capítulo 13 do livro **Network Organizations**, de Robert Eccles e Nitin Nohria, Harvard Business School Press
- Levitt, Theodore (1983), **The Globalization of Markets**, HBR - Harvard Business Review, Maio
- Lourenço, Camilo (2014), **Irresponsáveis**, Matéria Prima Edições
- Magni, Max, Poh, Felix (2013), **Winning the battle for China's new middle class**, Incluído em **China's next chapter**, pag. 61, McKinsey Quarterly
- MAM (2012), **Memorando Facilita Exportação de Azeite Português para o Mercado Brasileiro**, Ministério da Agricultura e do Mar, Junho
- MARM (2010), **The Value Chain and Price Formation in the Spanish Olive Oil Industry**, Ministerio de Medio Ambiente Y Medio Rural Y Marino, Gobierno de Espana
- Marques, Walter Anatole (2014), **Contributo dos Produtos “Agroalimentares” para o Crescimento das Exportações**, BMEP – Boletim Mensal de Economia Portuguesa n.º 02/2014, GPEARI – Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais, Ministério da Economia, Lisboa

- Mateus, Augusto, Mateus, Joana, Madruga, Paulo (2013), **25 anos de Portugal europeu: A economia, a sociedade e os fundos estruturais**, Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados para Fundação Francisco Manuel dos Santos, Maio
- Morgan, Robert E., Katsikeas, Constantine S. (1997), **Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique**, MCB University Press
- Nobre, Maria (2013), **Sovena atinge vendas de mil milhões de euros em 2012**, Programa Grandes Negócios do ETV, 17 de Fevereiro
- Noronha, Nuno, Vale, Pedro Lôbo do (2015), **Tem noção do bem que o azeite lhe faz**, Peso e Nutrição
- Orr, Gordon (2014), **What could happen in China in 2015?**, McKinsey & Company, Dezembro
- Parlett, Malcolm, Hamilton, David (1976), **Evaluation as illumination: a new approach to the study of innovatory programs**, Edinburgh University - Scotland, Centre for Research in the Educational Sciences
- Pignatti, Francesco (2009), **The Uppsala model and the internationalization of fast-moving e-commerce companies**, 29 de Março
- Pimentel, Ana (2014), **Azeite português no mundo. O que é que o Alentejo tem?**, Observador, 17 de Novembro
- PortugalFoods (2012), **Portugal Excecional – Estratégia de Internacionalização do Sector Agro-Alimentar [2012-2017]**, Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território
- Quincy, Ronald, Lu, Shuang, Huang, Chien-Chung (2012), **SWOT Analysis Raising Capacity of Your Organization**, Huamin Research Center, School of Social Work, Rutgers University China Philanthropy Research Institute, Beijing Normal University, Huamin Philanthropy Brochure, Series – 2, Setembro
- Reinhart, Carmen M., Reinhart, Vincent R., Rogoff, Kenneth S. (2012), **Public debt overhangs: Advanced economy episodes since 1800**, Journal of Economic Perspectives, volume 26, número 3, Pags. 69 a 86.
- Ricardo, David (1817), **Principles of political economy and taxation**, Dover Publications
- Rhonda, Abrams, Bozdech, Betsy (2006), **Trade show in a day: get it done right, get it done fast**, The Planning Shop
- Samouco, Ramiro (1998), **Dicionário de Agronomia**, Plátano-Edições Técnicas
- Santos, Francisco Lúcio, Mondragão-Rodrigues, Francisco, Cordeiro, António, Peres, Cidália (2012), **Following olive footprints in Portugal**, Instituto de Ciências Agrárias e Ambientais Mediterrânicas - Universidade de Évora, Escola Superior Agrária de Elvas, Instituto Nacional de Recursos Biológicos, Instituto Nacional de Investigação Agrária - Oeiras

Santos, José de Freitas, Silva, Pedro Bruno Mendonça (2013), **Participate (or not) in International Trade Fairs? Decision Factors of Portuguese Managers**, Review of International Comparative Management, Volume 14, Nº 5, Dezembro

Santos, Guilherme Martins Marta (2011), **Análise do Mercado de Exportação de Azeite Português**, Tese de Mestrado, Instituto Superior de Agronomia, Lisboa

Sebadelhe, Cláudia Sofia Moutinho (2008), **Contribuição do Setor do Azeite para a Produção de Biodiesel**, Tese de Mestrado, Instituto Superior de Agronomia, Lisboa

Silva, Ana Rute (2013), **Foi o azeite que fez da Sovena um gigante internacional**, Jornal Público, 13 de Janeiro

Silva, Ana Rute (2013), **Gallo duplica produção de azeite com investimento de oito milhões**, Jornal Público, 31 de Maio

Silva, Ana Rute (2014), **Dona do Oliveira da Serra já produz 15% do azeite nacional**, Jornal Público, 12 de Março

Silva, Ana Rute (2014), **Novos donos da fábrica da Danone reforçam investimento na unidade de Castelo Branco**, Jornal Público, 11 de Setembro

Silva, Ana Rute (2015), **Vendas de arroz para o estrangeiro dispararam quase 100% num ano**, Jornal Público, 8 de Março

Smith, A. (1776), **Riqueza das Nações** Vol. 1, Fundação Calouste Gulbenkian, 4ª Edição, 2001

Towson, Jeffrey, Woetzel, Jonathan (2015), **The One Hour China Book**, McKinsey & Company

Teramoto, Juliana Rolim Salomé Bertoncini, Edna Ivani, Praela-Pantano, Angélica (2013), **Mercado dos Produtos da Oliveira e os Desafios Brasileiros**, Informações Econômicas, SP, v. 43, n. 2

Törnroos, Jan-Åke, Freeman, Susan, Medlin, Christopher John (2012), **A time-space network approach to corporate internationalization - A theoretical reconceptualization**, IMP Annual Conference, Roma

Veiga, Nuno (2015), **Ministra da Agricultura admite quebra na produção de azeite, mas preço ao produtor sobe**, Lusa, 23-01-2015

Yin, Robert (1994), **Case Study Research: Design and Methods**, Sage Publications

Yoon, Eunice (2011), **How do you eat safely in China?**, CNN, 18 de Maio

University of Washington, **SWOT Analysis**

Zen, Aurora, Dalmoro, Marlon, Fensterseifer, Jaime, Wegner, Douglas (2013), **O caso Wines Of Brasil**, UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 107-130, jan./mar.

8. WebGrafia

www.alqueva.com.pt

www.apexbrasil.com.br

www.bestoliveoils.com

www.bluepharma.pt

www.cascawines.pt

www.colep.com

www.edia.pt

www.eiu.com

www.eubrazilconnect.com

www.gallooliveoil.com

www.ine.pt

www.internationaloliveoil.org

www.oliva.org.br

www.oliveoiltimes.com

www.proder.pt

www.sovenagroup.com

www.ufi.org/

9. Anexos

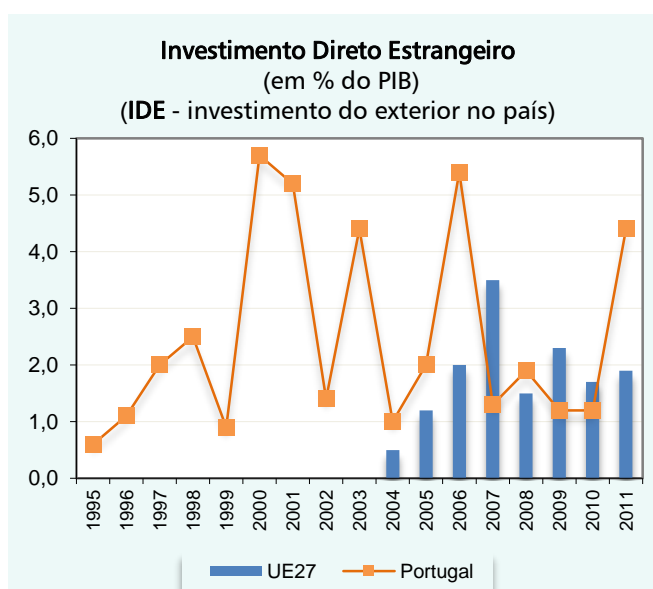
9.1. Portugal – IDE - Investimento Direto Estrangeiro

Figura 33 - IDE - Portugal – Comparativo com EU27

| Investimento Direto Estrangeiro - em % do PIB | | | | |
|---|---------------------------|----------|----------------------------|----------|
| Ano | Do exterior no país (IDE) | | Do país no exterior (IDPE) | |
| | UE 27 | Portugal | UE 27 | Portugal |
| 1995 | : | 0,6 | : | 0,6 |
| 1996 | : | 1,1 | : | 0,6 |
| 1997 | : | 2,0 | : | 1,8 |
| 1998 | : | 2,5 | : | 3,3 |
| 1999 | : | 0,9 | : | 2,5 |
| 2000 | : | 5,7 | : | 6,9 |
| 2001 | : | 5,2 | : | 5,2 |
| 2002 | : | 1,4 | : | -0,1 |
| 2003 | : | 4,4 | : | 4,1 |
| 2004 | 0,5 | 1,0 | 1,3 | 4,0 |
| 2005 | 1,2 | 2,0 | 2,2 | 1,1 |
| 2006 | 2,0 | 5,4 | 2,7 | 3,5 |
| 2007 | 3,5 | 1,3 | 4,5 | 2,4 |
| 2008 | 1,5 | 1,9 | 3,1 | 1,1 |
| 2009 | 2,3 | 1,2 | 2,8 | 0,3 |
| 2010 | 1,7 | 1,2 | 2,5 | -3,3 |
| 2011 | 1,9 | 4,4 | 2,9 | 5,3 |

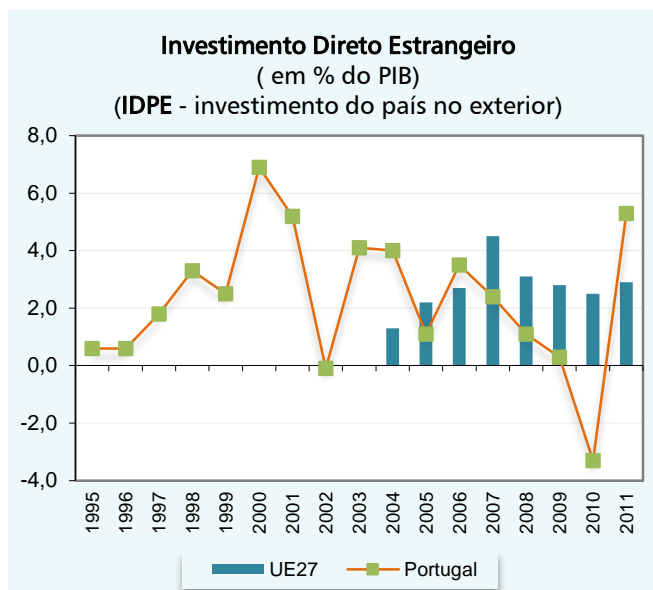
Fonte: INE, última atualização em 22.01.2013, acedido em 2015-02

Figura 34 - Portugal - IDE



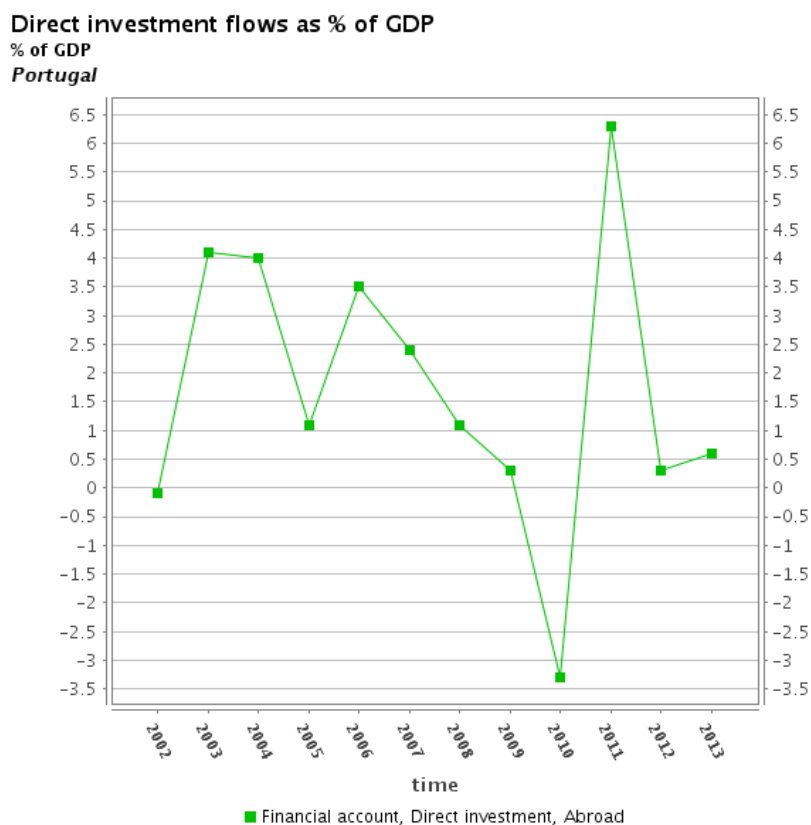
Fonte: INE, última atualização em 22.01.2013, acedido em 2015-02

Figura 35 - Portugal - Investimento no exterior



Fonte: INE, última atualização em 22.01.2013, acessido em 2015-02

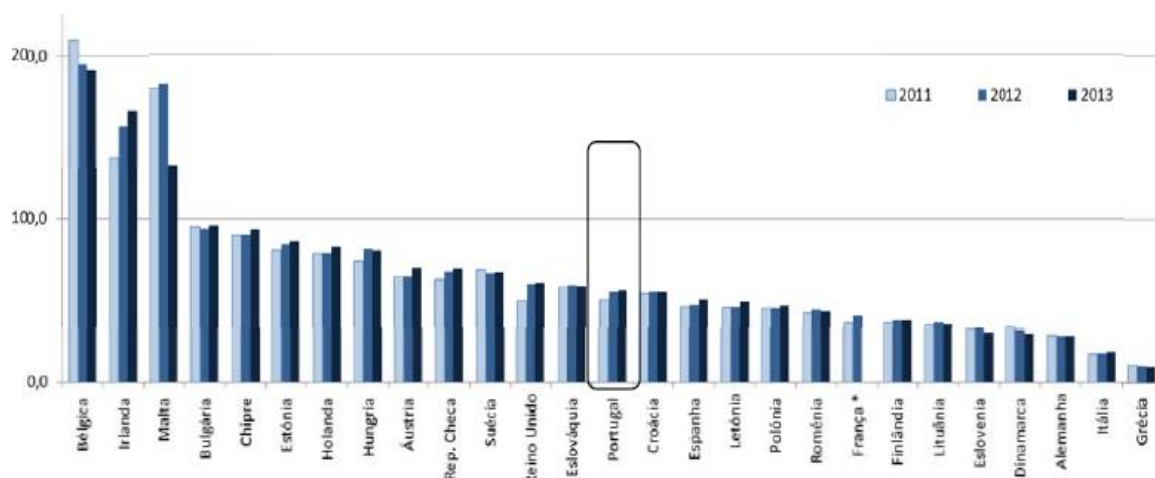
Figura 36 - Portugal - IDE



Source of Data Eurostat
Last update: 27.02.2015

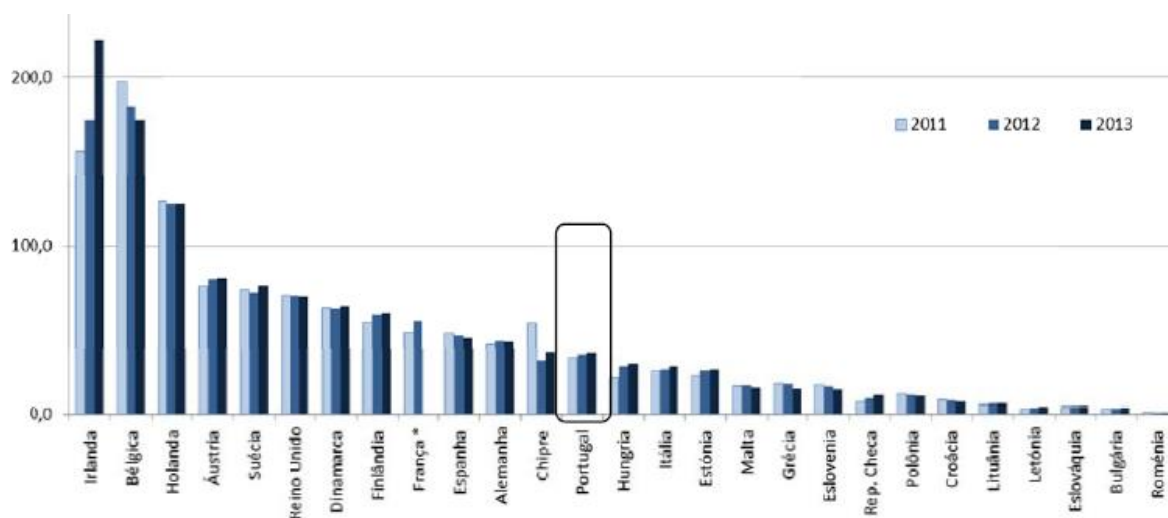
Fonte: Eurostat, acessido em 2015-03 (dados mais recentes do que os do INE)

Figura 37 - Peso do IDE na economia de cada país em % do PIB - Inflow



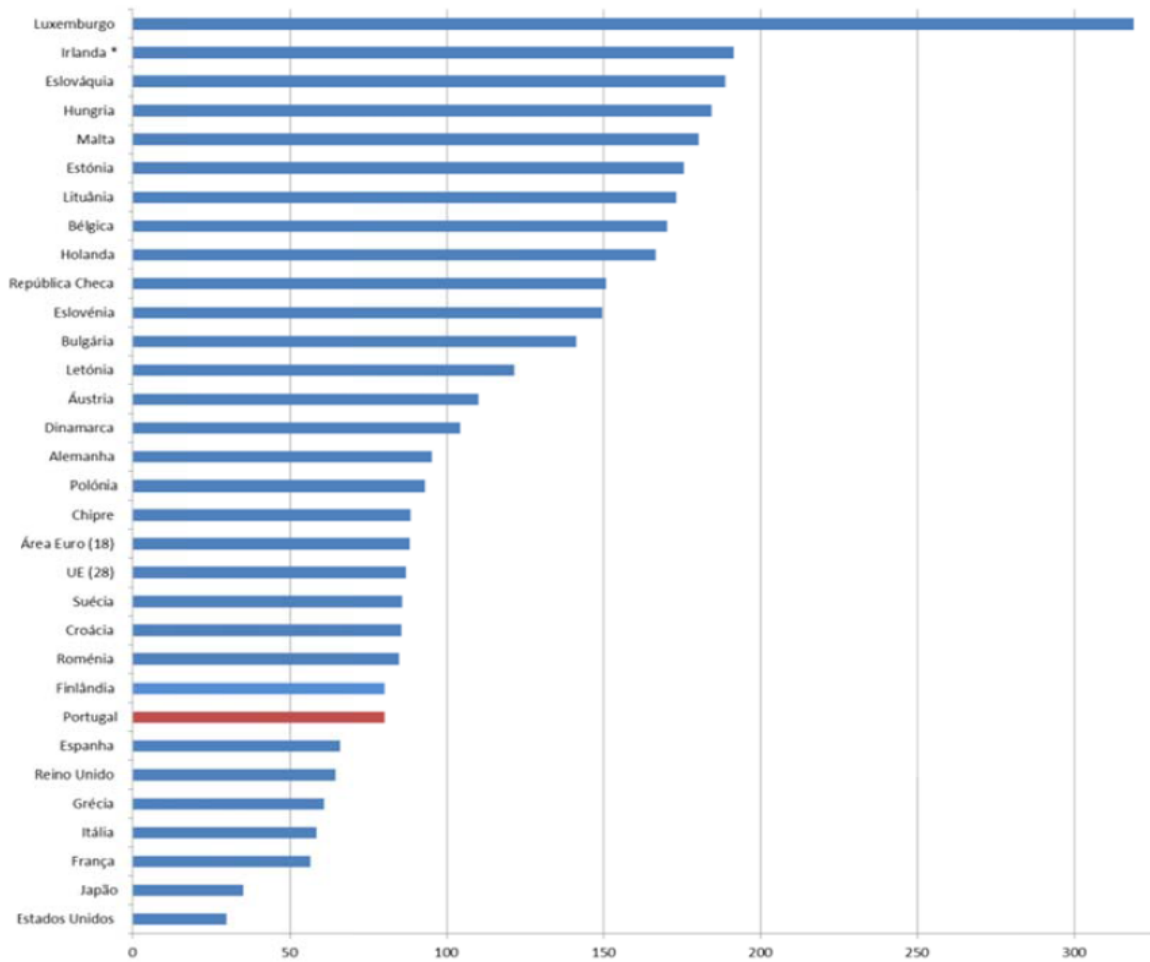
Fonte: Eurostat, GEE Ministério da Economia - Ficha de Competitividade 2014

Figura 38 - Peso do IDE na economia de cada país em % do PIB - Outflow



Fonte: Eurostat, GEE Ministério da Economia - Ficha de Competitividade 2014

Figura 39 - Grau de Abertura das Economias - 2013



Fonte: Eurostat, GEE Ministério da Economia - Ficha de Competitividade 2014

Figura 40 - Variação do Grau de Abertura das Economias – 2009 / 2013

| Variação do Grau de Abertura 2009-2013 | |
|---|------------|
| UE (28) | 20% |
| AE (18) | 22% |
| Lituânia | 57% |
| Estónia | 43% |
| Bulgária | 36% |
| Letónia | 36% |
| Eslováquia | 33% |
| República Checa | 32% |
| Espanha | 32% |
| Eslovénia | 28% |
| Holanda | 28% |
| Portugal | 27% |
| Roménia | 26% |
| Hungria | 23% |
| Grécia | 22% |
| Itália | 22% |
| Alemanha | 19% |
| Polónia | 18% |
| Bélgica | 17% |
| Irlanda * | 16% |
| França | 16% |
| Áustria | 15% |
| Dinamarca | 14% |
| Croácia | 12% |
| Reino Unido | 10% |
| Finlândia | 10% |
| Luxemburgo | 9% |
| Malta | 9% |
| Chipre | 1% |
| Suécia | -4% |

Fonte: Eurostat, GEE Ministério da Economia - Ficha de Competitividade 2014

9.2. China – Principais importadores de azeite

Figura 41 - China – Principais importadores de azeite

| Nome | | | |
|---|--------------|----------------------------|-----------------------|
| Morada | Telefone | Fax | E-Mail |
| CHINA OIL & FOODSTUFFS CORPORATION (COFCO) | | | |
| COFCO Fortune Plaza, No.8, Chao Yang Men South St.,Chao Yang District, Beijing, China | 10-85006688 | 10-85612800 | cofcoinfo@cofco.com |
| YIHAI KERRY INVESTMENT COMPANY LIMITED | | | |
| Floor 26, Huaneng Union Tower,958 LuJiaZui Ring Road Pudong New District, Shanghai, China | 21-68865308 | 21-68865308 | info@wilmar-intl.com |
| SHANDONG LUHUA GROUP | | | |
| NO.39 Longmeng East Rd.Laiyang,Shandong,China | 535-290788 | 535-7286016 | www.luhua.cn |
| LONGDA FOODSTUFFS GROUP CO.,LTD | | | |
| LongDa Industrial Park,Laiyang,Shandong,China | 535-3862371 | 535-3862371 | ldzwy@longda.cn |
| KUWAN SUNSHINE FOOD CO.,LTD | | | |
| RM.2207,International Culture Bldg,3039 Shennan Zhong Rd,Shenzhen China | 755-82941412 | 755-83290324 | lijining@kuwan.net.cn |
| BEIJING GREENSFOOD CO.,LTD | | | |
| RM. 606,6 floor,Zhaolin Building,Number 15 Ronghua Zhong Road,Beijing China | 10-51077009 | 10-51078903 | www.yingligroup.com |
| SHENZHOU OLIVE DEVELOPMENT CORPORATION | | | |
| RM.229,Fenxi Building,Chinese Acedrmy of Forestry Xiangshan Rd.Haidian District,Beijing,China | 10-62889660 | 10-62889169 10-62864792 | yuning60@sina.com |
| YUNNAN LUYUAN INDUSTRIAL DEVELOPMENT CO., LTD. | | | |
| NO.22-23 Toudao Lane, Jinbi Rd.Kunming.China | 871-6318300 | 871-6313760 | ynoliveoil@163.com |
| BEIJING PROSPEROUS ORIENT CO., LTD. | | | |

| | | | |
|---|-------------|-------------|------------------------|
| RM. 501,Unit 3,Build 8,Number 21 Guangqu Road,Chaoyang District,Beijing China | 10-58200812 | 10-58200811 | dfwh@public.bta.net.cn |
| BEIJING HUAYUAN LIFE TECH-TRADING DEVELOPMENT CO., LTD. | | | |
| 17F. Diyang Tower H2 East sanhuan North Road Beijing China | 10-51266866 | 10-84536130 | sales@omj.cn |
| SHANGHAI TIANHOU FOODS CO.,LTD | | | |
| NO.16-17-C,1255 Lianhua Road,Shanghai,China | 21-54930135 | 21-54809431 | www.shtianhou.cn |
| BEIJING PINLI FOODS CO.,LTD | | | |
| RM.1902,,A1 Block,NO.5,ShuGuan g West,Chaoyang District,Beijing China | 10-84406285 | 10-84406281 | www.pinli.com.cn |

Fonte: IOC, 2015

9.3. Portugal – Principais exportadores e importadores de azeite

Figura 42 - Portugal – Principais exportadores e importadores de azeite

| Nome | Morada | Telefone | Fax | E-mail |
|--|--|--|--|--|
| ASSOCIAÇÃO DO AZEITE DE PORTUGAL (CASA DO AZEITE) | Rua Castilho, N° 69/R/C Esq° 1250-068 LISBOA | 21 384 18 10 | 21 386 19 70 | site@casadoazeite.pt www.casadoazeite.pt |
| ACUSHLA, S.A. | Quinta do Prado 5360-080 LODOES | 252 490 010 278 107 372 | 252 490 019 278 107 371 | acushla@acushla.pt www.acushla.pt |
| AGRI-MENDES, AGRICULTURA E COMERCIO, LDA. | Comeiras de Baixo Pernes 2000 SANTAREM | 243 449 278 | 243 449 986 | agri-mendes@clix.pt |
| AZEITEDOURO, S.A. | Zona Industrial, Lote 21/22 – Larinho 5160-113 TORRE DE MONCORVO | 279 252 688 | 279 252 688 | azeitedouro@sapo.pt www.azeitedouro.com |
| AZEOL – SOCIEDADE DE AZEITES E OLEOS DA ESTREMADURA, S.A. | Rua Cândido dos Reis, N° 28 2560-312 TORRES VEDRAS | 261 335 450 | 261 335 459 | geral@azeol.pt www.azeol.pt |
| CARLOS MANUEL PISSARRA DELGADO | Rua da Valeira, n° 2 6215 COUTADA | 275 962 393 | | azeitecoutada@email.com |
| CARM – CASA AGRICOLA ROBOREDO MADEIRA, S.A. | Rua de Calábria, s/n 5150-021 ALMENDRA | 279 718 010 | 279 718 011 | aluisa@carm.pt www.carm.pt |
| CARTOIL – SOCIEDADE AGRICOLA E OLEAGINOSAS, S.A. | Ferragial do Cardim – Apartado 68 7900-909 FERREIRA DO ALENTEJO | 284 738 730 | 284 739 811 | joaoopedrocartoil@email.com www.cartoil.com |
| CIDACEL – COMERCIO E INDUSTRIA DE AZEITES CENTRAL LOUSANENSE, S.A. | Apartado 29 3200-909 LOUSÁ | 239 990 520 | 239 993 387 | serrata@serrata.pt |
| COMTEMP – COMPANHIA DOS TEMPEROS, LDA. | Zona Industrial 2ª Fase, Lote II – Casal Marcos Ferreira Ap. 17 2330-128 ENTRONCAMENTO | 249 715 257 | 249 719 626 | comtemp@mail.telepac.pt |
| COOPERATIVA AGRICOLA DE BEJA E BRINCHES, C.R.L. | Rua Mira Fernandes, 2 Apartado 14 7801-901 BEJA | 284 800 100 Brinches 284 322 051 Beja | 284 800 109 Brinches 284 322 897 Beja | geral@coopbejabrinches.pt |
| COOPERATIVA AGRICOLA DE MOURA E BARRANCOS, C.R.L. | Rua das Forças Armadas, n° 9 7860-034 MOURA | 285 250 720 | 285 251 631 | cooperativamourabarrancos@clix.pt |
| COOPERATIVA AGRICOLA DE PORTEL, C.R.L. | Rua do Grupo Coral dos Cantares Regionais de Portel, 20 7220-407 PORTEL | 266 619 350 | 266 619 359 | coop_agricola_portel@sapo.pt |
| COOPERATIVA DE OLIVICULTORES DE BORBA, C.R.L. | Rua Convento das Servas 7150-164 BORBA | 268 800 230 | 268 800 239 | coopazeiteborba@mail.telepac.pt www.borbazeita.com |

Fonte: IOC, 2015

| Nome | Morada | Telefone | Fax | E-mail |
|--|---|----------------------------|-------------|--|
| COOPERATIVA DE OLIVICULTORES DE VALPAÇOS, C.R.L. | Zona Industrial, Lote 52 5430-492 VALPAÇOS | 278 711 256 | 278 713 534 | geral@zeite-valpacos.com www.zeite-valpacos.com |
| ESPORAO VENDAS E MARKETING, S.A. | Avenida do Restelo, 44 1400-315 LISBOA | 213 031 540 | 213 019 968 | esporao@esporao.com www.esporao.com |
| EST. MANUEL DA SILVA TORRADO & Cª (IRMÃOS), S.A. | Av. Fontes Pereira de Melo, 35 - 5º D 1050-118 LISBOA | 218 865 147/8/9 | 218 880 076 | emstorrado@emstorrado.pt www.emstorrado.pt |
| FERNANDES & HENRIQUES, LDA. | Comp. Industrial Encosta do Alva - Paredes - Penacova 3360-136 OLIVEIRA DO MONDEGO | 239 476 234 | 239 476 236 | geral@fernandeshenriques.pt www.fernandeshenriques.pt |
| FERNANDO SECO, SUCESSORES, LDA. | Rua Alberto Hipólito, 3 Zona Industrial de Arenas Apartado 163 2564-910 TORRES VEDRAS | 261 313 784 | 261 313 098 | azeite-santarem@ip.pt |
| FIO DOURADO - TRANSFORMAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS OLIVICOLAS, LDA. | Rua de S. Simão - Comeiras de Baixo 2000-694 PERNES | 243 449 698 | 243 440 464 | azeite_quintadojuncal@hotmail.com www.azeitequintadojuncal.com |
| FUNDAÇÃO EUGENIO DE ALMEIDA | Pátio de S. Miguel - Apartado 2001 7001-901 EVORA | 266 748 300 | 266 705 149 | geral@faa.pt www.fundacaoeugeniodealmeida.pt |
| GALLO WORLDWIDE, LDA. / VICTOR GUEDES - IND. E COM. S.A. | Largo Monterroio Mascarenhas, 1 1070-184 LISBOA | 213 892 200 | 213 892 362 | gallo.portugal@unilever.com www.gallo.pt |
| HVA - AGRICULTURA, PECUARIA, CAÇA E TURISMO RURAL DO ALENTEJO, LDA. | Herdade de Vale de Arca 7595-172 TORRAO | 226 080 480 939 502 961 | 226 080 489 | edemi.geral@email.com |
| J. PORTUGAL RAMOS - AZEITES, S.A. | Villa Santa 7100-149 ESTREMOZ | 268 339 910 | 268 339 918 | veramagalhaes@jportugalramos.pt www.jportugalramos.com |
| JOAQUIM SANTOS LIMA, LDA. | Quinta de Vale de Lobos - Azóia de Baixo 2005-097 SANTARÉM | 917 265 464 | 243 429 313 | quintavaledelobos@gmail.com www.valadelobos.com |
| LEOPOLDINO FREITAS & FILHOS, LDA. | Formigais 2435-208 FORMIGAIS | 249 559 498 | 249 559 787 | azeitorem@mail.telepac.pt |
| MAÇARICO, S.A. | Apartado 1 3071-908 PRAIA DE MIRA | 231 470 110 | 231 472 306 | macarico@macarico.com www.macarico.com |
| MANUEL SERRA, SA. | Rua José Ramos Maia, nº 301, Zona Industrial da Varzeal, Apartado 53 4481- 909 VILA DO CONDE | 252 290 730 | 252 290 739 | serrata@serrata.pt |
| MARTINS DA SILVA, LDA. | Rua 5 de Outubro, nº 22 7170-038 REDONDO | 266 909 510/511 | 266 909 103 | msilvared@sapo.pt |
| MATHIAS, SA. | Rua António Joaquim Henriques 3520-035 NELAS | 232 949 511 232 949 519 | 232 949 733 | geral@msthias.pt |
| MOENGA - PRODUÇÃO, EMBALAGEM E COMERCIALIZAÇÃO DE AZEITE, LDA. | Herdade de Vale Grande e Falcao - vale de Açor - Apartado 74 7400-909 PONTE DE SOR | 242 972 098 | 242 972 099 | carlota.lisboa@moenga.pt |
| OLIDAL - OLIVICULTORES DO ALENTEJO, C.R.L. | Zona Industrial da Pandina 7470-155 SANTO AMARO | 268 552 236 | 268 552 237 | geral@olidal.com www.olidal.com |

Fonte: IOC, 2015

| Nome | Morada | Telefone | Fax | E-mail |
|---|--|-----------------|---------------------|--|
| OLIVAIS DO SUL – SOCIEDADE AGROPECUARIA, LDA. | Herdade da Azambuja 7220-205 MONTE DO TRIGO | 266 647 030 | 266 647 088 | olivaisdosul@olivaisdosul.com |
| OLIVAL DA FONTE DOS FRADES EXPLORAÇÃO AGRÍCOLA, S.A. | Monte da Fonte dos Frades Apartado 389 7801-905 BEJA | 284 924 407 | 284 924 409 | geral@deprado.eu www.deprado.eu |
| PECOLIVA – SOCIEDADE INDUSTRIAL E PECUARIA DO ALGARVE, LDA. | Chibeira 8150-029 SAO BRAS DE ALPORTEL | 289 842 247 | 289 842 626 | pecoliva@sspo.pt |
| PRECIOSA CARVALHANA E FILHOS, LDA. | Rua dos Combatentes, 2 2495-031 S. MAMEDE | 244 703 296 | 244 703 296 | marcosantos@piadourso.com www.preciosacarvalhanaefilhos.com |
| QUINTA DO CRASTO, S.A. | Quinta do Crasto, Gouvinhas 5060-063 SABROSA | 254 920 020 | 254 920 788 | crasto@quintadocrasto.pt www.quintadocrasto.pt |
| RAMIRO AUGUSTO DO VALE, LDA. | Parque Industrial de Coimbroes, Lote 69/70 3510 S. JOAO DA LOUROSA | 232 470 280 / 1 | 232 470 289 | jorge.martins@ramiroavalea.pt |
| RIAZOR – AZEITES E OLEOS VEGETAIS, S.A. | Casal da Amendoeira, Apartado 2 2354-908 RIACHOS | 249 819 110 | 249 819 115 | info@riazor.pt |
| SEQUEIRA PEDROSO – AZEITE DE PORTUGAL, LDA. | Largo do Outeiro, 4730-467 VILA DE PRADO | 253 921 130 | 253 921 889 | comercial@azeitebomsucesso.com www.azeitebomsucesso.com |
| SICA – SOCIEDADE INDUSTRIAL E COMERCIAL DE AZEITES, LDA. | Zona Industrial dos Arcos – Arcos 7100 ESTREMOZ | 268 891 096 | 268 891 098 | sica@oninet.pt |
| SOCIEDADE AGRÍCOLA COLINAS DE SAO LOURENÇO, LDA. | Rua Principal 3780-710 SAO LOURENÇO DO BAIRRO | 231 528 312 | 231 528 616 | geral@idesaldrinks.com www.idesaldrinks.com |
| SOCIEDADE AGRÍCOLA DA FONTE DO PINHEIRO, SA. | Quinta da Fonte do Pinheiro – Apartado 13 2054-909 AZAMBUJA | 263 401 178 | 263 403 919 | fpinheiro@fontepinheiro.pt |
| SOCIEDADE AGRÍCOLA DE PIAS | Rua de Santo António, 8 7830-232 PIAS SRP | 284 858 222 | 284 853 287 | sa.pias.nac@email.com www.sapias.pt |
| SOCIEDADE AGRÍCOLA DO VALE DE UMBRIA, S.A. | Rua Zeca Afonso, 6, 1º G Apartado 410 7801-905 BEJA | 284 086 909 | 284 086 909 | jlancastre@innoliva.es www.innoliva.es |
| SOCIEDADE DE EXPLORAÇÃO E GESTÃO AGRÍCOLA, S.A. | Rua Zeca Afonso, 6, 1º G Apartado 410 7800 BEJA | 284 924 416 | 284 924 417 | geral@encostadoguadiana.com www.pacodoconda.com |
| SOLINOR – SOCIEDADE OLEAGINOSA DO NORTE, LDA. | Rua de Santa Luzia, nº 2 5370-361 MIRANDELA | 278 265 695 | 278 249 124 | solinor@mail.telepac.pt |
| SONAZ - COMERCIO E INDUSTRIA DE AZEITES, LDA. | Zona Industrial da Mitrena – Lote 51/52 – Apartado 436 2900 SETUBAL | 265 729 300 | 265 729 319 | geral@sonaz.pt www.sonaz.pt |
| SOVENA PORTUGAL – CONSUMER GOODS, S.A. | Rua Dr. António Loureiro Borges, nº 2 – Edifício Arquiparque 2, 3º Andar 1495-137 ALGES | 214 129 300 | 214 129 347 | info@sovena.pt www.sovenagroup.com |
| TAIFAS, INDUSTRIA E COMERCIO DE AZEITES, S.A. | Quinta de Sao Vicente 7900-191 FERREIRA DO ALENTEJO | 284 739 431 | 284 739 432/ 553 | taifas@passanha.eu www.passanha.eu |

Fonte: IOC, 2015

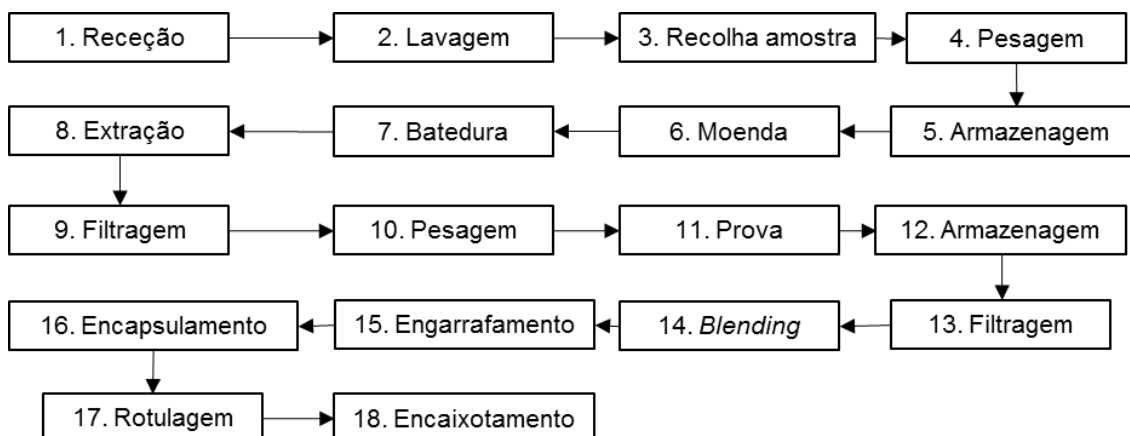
| Nome | Morada | Telefone | Fax | E-mail |
|---------------------|---|-------------|-------------|--|
| TERRA PREMIUM, LDA. | Rua da Junqueira, Centro de Congressos de Lisboa, Piso 1, Sala 4 1300-307 LISBOA | 213 629 553 | 213 621 091 | info@terrapremium.com www.terrapremium.com |
| VINEVES, S.A. | Estrada Nacional 356 Apartado 161 2496-908 FATIMA | 249 532 519 | 249 534 383 | vineves@vineves.pt www.vineves.pt |
| MENDOL LDA | Herdade do Mendol Vimieiro 7041-909 ARRAIOLOS | 266 407 042 | | mendol@mendol.com.pt www.mendol.com.pt |

Fonte: IOC, 2015

9.4. Processo produtivo detalhado

O processo produtivo da oliveira até ao embalamento é o seguinte:

Figura 43 - Processo produtivo detalhado, da oliveira ao embalamento



Fonte: Faisca (2014), adaptado

1. Receção da azeitona – Após a apanha, a azeitona é rececionada no lagar.
2. Lavagem – Retirado o que não interessa, desde folhas da oliveira, ramos, pedras, etc, e lavagem das azeitonas.
3. Recolha de amostra – Sofre também a primeira avaliação do mestre lagareiro, sendo recolhida uma amostra para ser analisada no laboratório. Condiciona o valor a pagar por kg.
4. Pesagem – Das azeitonas. Após estas operações, a azeitona é separada consoante a sua origem/proveniência (azeitona de árvore ou azeitona do chão)
5. Armazenagem – De curta duração (inferior a 24h)
6. Moenda – No prazo máximo de 24h após a colheita, a azeitona é transformada numa massa através de estruturas metálicas (moinhos de martelos mecânicos).

7. Batedura – A massa acabada de moer, sofre um batimento lento e contínuo, com um suave aquecimento a baixas temperaturas (25°C a 30°C) durante 25 a 30 minutos nos sistemas clássicos de prensas ou 50 minutos nos sistemas de centrifugação. A temperatura não pode ultrapassar os 30°C, pois a partir desta temperatura a vitamina E, que ajuda a conservar o azeite (evita a oxidação do azeite provocadas pelas lípases), começa a desnaturar. Assim a massa fica uniforme e vai-se proporcionando a junção das pequenas gotículas de azeite.
8. Extração do azeite – A extração do azeite pode ser feita através da decantação (processo mais antigo) ou por centrifugação da massa. O processo de centrifugação consiste em sujeitar a massa a um movimento de rotação em alta velocidade o que provoca a separação do azeite das águas e bagaço da azeitona.
9. Filtragem – Este é um processo facultativo. Depois de separado, o azeite é filtrado de modo a retirar partículas que possam existir. O azeite pode ser filtrado apenas uma vez antes do embalamento, duas vezes, uma após a extração e outra antes do embalamento, ou então não ser filtrado.
10. Pesagem – Para determinar as quantidades produzidas
11. Prova – Avaliação do mestre lagareiro (ou azeiteiro) da qualidade de cada lote e que se revela essencial na formação do *blending* dos lotes a engarrafar
12. Armazenagem – O azeite é armazenado em recipientes a uma temperatura de 15° a 16°C para a decantação dos sólidos resultantes do processo de extração
13. Filtragem – Se necessária
14. *Blending* – Formação dos lotes a engarrafar de acordo com as características base dos azeites e do que se pretende que sejam as características finais do azeite para o consumidor
15. Engarrafamento – O azeite é embalado em garrafas de vidro entre 18° e 20°C (ou PET em alguns casos)
16. Encapsulamento – Que pode consistir em cápsula e sobre cápsula
17. Rotulagem – De acordo com o destino final.
18. Encaixotamento – E paletização, se necessário.

9.5. Projeções financeiras – Principais pressupostos

De acordo com MARM (2010) e através de alguns contactos na indústria é possível construir a seguinte estrutura de pressupostos

- Custo médio de aquisição da azeitona – 0.25€/kg a 0.27€/kg
- Rendimento médio da azeitona – 14% (100kgs de azeitona resultam em 14kgs de azeite ou seja 20ltrs de azeite)
- Custo industrial de transformação de azeitona em azeite – Entre 0.086€/kg e 0.686€/kg de azeite, com uma média ponderada de 0.198€/kg de azeite
- Custo total de produção de azeite – $0.25/14\% + 0.198 = 1.98€/kg$ ou 1.39€/litr

- Custo de embalagem e rotulagem – Entre 0.257€/kg e 0.769€/kg de azeite, com uma média ponderada de 0.564€/kg de azeite
- Custos de distribuição - Entre 0.002€/kg e 0.345€/kg de azeite, com uma média ponderada de 0.116€/kg de azeite

A questão seguinte refere-se à capacidade por contentor, sendo que o peso máximo de carga para um contentor de 20 pés é de cerca de 26 toneladas. A pesquisa efetuada sobre a capacidade máxima, em garrafas de litro, de um contentor, é bastante variada dependendo de vários fatores nomeadamente de a carga ser em paletes ou em caixas. Assumiu-se que um contentor poderá levar até 1070 caixas de 12 garrafas de 1 litro de azeite, sendo que neste caso se assumiu apenas 800 caixas, por prudência e por se considerar que poderá existir um mix de embalagens de litro e outras de menor dimensão. Assim um contentor poderá conter $800 * 12 * 0.7 = 6.720\text{Kg}$ de azeite. Uma consulta a empresas transportadoras revelou os seguintes preços de transporte:

- Contentor de 20 pés para Brasil (Navegantes ou Santos) – 650€, cerca de 0.1€/kg
- Contentor de 20 pés para China (Shangai ou Ningbo) – 625€, cerca de 0.1€/kg.

O Simulador do Tratamento Tributário e Administrativo das Importações apresenta um custo 19.25% na importação. Iremos assumir 20%.

Figura 44 – Brasil - Simulador do Tratamento Tributário e Administrativo das Importações

Simulador do Tratamento Tributário e Administrativo das Importações

| Simulação do Tratamento Tributário e Administrativo das Importações | | CIDE, Antidumping e Medidas Compensatórias | |
|--|--|--|-----------|
| Código NCM | 1509.10.00 | Não há incidência de Antidumping. | |
| Descrição NCM | AZEITE OLIVA VIRGEM, Ñ QUIMICAMENTE MODIFIC. | Não há incidência de Cide. | |
| Taxa de Câmbio do Dia 29/3/2015 | R\$ 1,0000 | Não há incidência de Medidas Compensatórias. | |
| Valor Aduaneiro Convertido | R\$100,00 | | |
| Aliquota II (%) | <input type="text" value="10,00"/> | Tributo II | R\$ 10,00 |
| Aliquota IPI (%) | <input type="text" value="0,00"/> | Tributo IPI | R\$ 0,00 |
| Aliquota PIS (%) | <input type="text" value="1,65"/> | Tributo PIS | R\$ 1,65 |
| Aliquota COFINS (%) | <input type="text" value="7,60"/> | Tributo COFINS | R\$ 7,60 |
| As alíquotas podem ser preenchidas manualmente e os tributos recalculados | | | |
| <input type="button" value="Recalcular Tributos"/> | | <input type="button" value="Efetuar Nova Consulta"/> | |

Tratamentos Administrativos

1) MERCADORIA
Mercadoria sujeita a anuência do MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO

2) PAÍS POR MERCADORIA
Se a mercadoria for oriunda de determinados países, sujeita a anuência do MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO

Fonte: www4.receita.fazenda.gov.br/simulador, 2015

Analogamente e face à estrutura de imposto do Brasil que difere de estado para estado iremos assumir um custo de transporte e impostos conexos de 20%. A título de exemplo o ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (Similar ao IVA) é de 18% em São Paulo.

A margem do distribuidor normal nestes produtos, segundo algumas fontes contactadas será de 20%. Idem para o retalhista – 20%.

Podemos assim construir a seguinte estrutura de custos para o Brasil:

- Custo de produção – 2€/kg
- Embalagem e rótulo – 0.56€/kg
- Transporte em Portugal – 0.01€/kg por ser em contentor diretamente para o porto
- Transporte marítimo – 0.01€/kg
- Custo no porto de origem – (1) – 2.58€/kg
- Margem do exportador – 30% de (1) – 0.77€/kg
- Custo à entrada no Brasil – (2) – 3.35€/kg
- Custo de desalfandegamento – 20% de (2) – 0.67€/kg
- Custo após desalfandegamento – (3) – 4.02€/kg
- Custo de transporte interno no Brasil – 20% de (3) – 0.80€/kg
- Custo após transporte no Brasil – (4) – 4.83€/kg
- Margem do distribuidor – 20% de (4) – 0.97€/kg
- Custo após distribuidor – (5) – 5.80€/kg
- Margem retalhista – 20% de (5) – 1.16€/kg
- PVP – 6.95€/kg
- Fator de Conversão Real/€ – 3,30 (taxa de conversão em 2015-04-19 – 3,2858)
- PVP – 22.95R\$/kg.

Este valor compara com valores médios de comercialização acima dos 25R\$/kg, conforme referido em 5.2 acima.

A estrutura da empresa a criar pretende-se que seja bastante reduzida com um recurso dedicado ao mercado brasileiro e outro ao mercado chinês, assentando parcialmente a empresas no conhecimento dos parceiros.

A presença em feiras no Brasil inicia-se no 1º ano, alargando-se ao mercado chinês no 3º ano, em simultâneo com a entrada do novo elemento e a preparação do início da comercialização nesse mercado em 2019.

A localização do escritório procurar-se-á que possa ocorrer numa incubadora, por exemplo StartUp Lisboa, Fábrica de Start-Ups ou DNA Cascais equacionando-se que o mesmo possa vir a situar-se fora de Lisboa caso se verifique vantagem em termos dos subsídios disponíveis para os primeiros anos. As alternativas poderão ser a zona de Óbidos ou Sines. A localização em incubadora terá a vantagem de poder beneficiar dos serviços de apoio por estas prestados bem como da multiculturalidade das empresas existentes, nomeadamente de áreas do design e comunicação.